

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ТЕЛЕНДІЙ АНДРІЙ АНДРІЙОВИЧ

УДК 351. 127 (477)

ДИСЕРТАЦІЯ

НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

25.00.02 – механізми державного управління

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ А. А. Телендій

Науковий керівник –
Боринська Ольга Леонідівна,
кандидат політичних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Телендій А. А. Новітні технології стратегічного планування регіонального розвитку в системі публічного управління та адміністрування в Україні. – *Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.*

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2023.

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних основ та розробки конкретних практичних заходів для регіонального розвитку в Україні через новітні технології стратегічного планування в системі публічного управління.

Стратегічне планування є запорукою для сталого розвитку регіонів, систематичним і обґрунтованим підходом, спрямованим на досягнення гармонійної розбудови потенціалу громад в економічній, соціальній та екологічній сферах. У ході дослідження з'ясовано: регіональне стратегічне планування визначає шляхи розвитку регіонів, здатних детермінувати їхні потенційні можливості та виклики.

Стратегічне планування полягає в ретельному аналізі та прогнозуванні майбутніх викликів, можливостей, розробці відповідних стратегій, способів їх реалізації.

Детерміновано інноваційні рішення та кроки, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей, враховуючи потреби суспільства. Даний підхід гарантує конкурентоспроможність регіонів та сприяє сталому зростанню економіки і покращенню якості життя населення. Ефективне стратегічне планування передбачає активне врахування різноманітних соціальних, економічних та екологічних потреб регіону.

Під час аналізу різних технологій та практик стратегічного планування

розвитку у зарубіжних країнах визначена низка дієвих підходів до здійснення цього процесу. У дослідженні підкреслено, що кожна країна має власний контекст, особливості та цілі розвитку, що призводить до розмаїтості моделей і методологій стратегічного планування. Зокрема, деякі країни активно залучають громадськість до планування розвитку, що допомагає забезпечити широкий спектр перспектив та насиченість стратегій. Інші - застосовують децентралізовані моделі, орієнтовані на специфічні потреби різних регіонів.

Відкритість до громадської участі дозволяє враховувати різноманіття інтересів та потреб населення, що може сприяти більш гармонійному, ефективному регіональному розвитку. Звідси випливає важливість адаптації та впровадження передового досвіду регіонами в Україні. Наприклад, можливість залучення громадськості до процесу планування може збільшити легітимність та ефективність рішень.

Аналіз правового та інституційного забезпечення стратегічного планування в регіонах дав підстави визначити важливість створення чіткого законодавчого фундаменту. Належне правове забезпечення є вирішальним фактором для ефективного і стабільного регіонального розвитку. Законодавство створює основу для стабільності та передбачуваності у процесі стратегічного планування.

Відсутність координації між різними рівнями влади може заважати впровадженню стратегій розвитку, а невідповідність між різними законодавчими та інституційними положеннями призводить до конфліктів та незгоди у плануванні та реалізації стратегій. Тому спеціальні нормативні акти, що стосуються стратегічного регіонального розвитку, унормовують чіткі процедури планування, виконання та моніторингу стратегій. Крім того, вони можуть визначити механізми взаємодії з громадськістю, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення більш широкого сприйняття, підтримки впровадження стратегій.

Визначення проблем, пов'язаних з впровадженням інноваційних технологій та практик у процес стратегічного планування, свідчить про

необхідність детального аналізу та розробки відповідних рішень, дозволяє виокремити окремі аспекти, які можуть стати перешкодами на шляху до успішної реалізації програм і планів розвитку. Основними з-поміж них є: технологічні обмеження, недостатня підготовленість персоналу, фінансові обмеження, недостатня підтримка з боку керівництва, несприйняття з боку персоналу, відсутність внутрішньої координації, недостатня адаптованість до змін.

Однією з ключових вимог підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття рішень у сфері стратегічного планування є необхідність удосконалення процесів обробки та використання даних. Сучасна інформаційна дійсність продукує безмежний обсяг даних, які можуть виявитися надзвичайно цінними для розробки та втілення стратегічних планів. Однак без належної обробки та аналізу ці дані можуть залишитися недостатньо ефективними. Тому важливо вдосконалювати технології обробки даних, використовувати розроблений алгоритм їх структуризації, аналізу та інтерпретації. Це дає змогу більш точно визначити потенційні можливості та ризики для реалізації різних стратегічних сценаріїв.

Доведено, що застосування сучасних аналітичних інструментів є ключовим аспектом у поліпшенні якості стратегічного планування. Аналіз великих обсягів даних (Big Data) дозволяє виявити тенденції та патерни, які можуть бути використані для прогнозування майбутнього розвитку регіонів. Використання аналітичних інструментів сприяє вчасному виявленню можливих ризиків.

Дослідження напрямів стимулювання інноваційних ініціатив у регіонах України засвідчило актуальність цього завдання для розвитку країни у контексті воєнного стану. Рівень інноваційності є ключовим фактором у розвитку будь-якої країни, і Україна не є винятком.

Зростаюча конкуренція на глобальному ринку, швидкі технологічні зміни та потреба у різноманітних рішеннях для реагування на складні виклики актуалізують інноваційну діяльність у вимірі економічного та соціального

розвитку України. Інноваційність є джерелом нових можливостей для створення робочих місць, збільшення виробництва та підвищення життєвого рівня громадян.

Констатовано, що створення сприятливого середовища для підтримки інноваційних ідей сприятиме появі нових проєктів та підвищить конкурентоспроможність регіонів. Створення інноваційних кластерів, технопарків, співпраця між галузями та закладами освіти – це ті чинники, які збільшать ймовірність виникнення та успішної реалізації інноваційних проєктів. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів через інновації забезпечить сталий економічний ріст, залучення інвестицій та збільшення економічного впливу на національному та міжнародному рівнях. Упровадження інноваційних підходів вимагає комплексних заходів, зокрема створення сприятливого середовища, моніторинг та адаптацію до змін. Це сприятиме економічному росту, зміцненню конкурентоспроможності та підвищенню якості життя громадян.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, механізми державного управління, стратегія, стратегічне планування, регіональний розвиток, ризики, прийняття управлінських рішень, смарт-платформа регіонального розвитку, інформативно-аналітичне забезпечення, новітні технології стратегічного планування.

ANNOTATION

Thelendiy A. A. The modern technologies of strategic planning of regional development in the system of public management and administration of Ukraine. – *Qualifying scientific work as a manuscript.*

Dissertation for obtaining the scientific degree of candidate of sciences in public administration, specialty 25.00.02 – Mechanisms of Public Administration. – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2023.

The dissertation made a theoretical generalization and proposed a new solution to the scientific task, which consists in substantiating the theoretical foundations and developing specific practical measures for regional development in Ukraine through the latest technologies of strategic planning in the public administration system.

The concepts, essences and goals of strategic planning of regional development have been summarized and the deep impact of this process on the further development of regions has been revealed. The analysis emphasizes that strategic planning is a key tool for achieving sustainable and harmonious development of regions. It is not limited to random steps, but is a systematic approach oriented towards the balance between economic, social and environmental growth. One of the main conclusions is that successful strategic planning identifies development paths that unlock the potential of regions and help to face challenges. At the heart of strategic planning is a thorough analysis of future opportunities and the development of scientifically based strategies to achieve them. An important component is taking into account the various needs of the regional society, which contributes to the competitiveness of the regions and the sustainable growth of the economy while simultaneously improving the quality of life of the population.

During the analysis of different technologies and practices of strategic development planning in different countries, it became obvious that there is a wide variety of approaches to this process. The study emphasizes that each country has its own unique context, tasks and specifics of development, which leads to a variety of strategic planning models and methodologies. For example, some states successfully

involve the public in the planning process, which promotes a wide range of views and a richness of strategies. Other countries can apply decentralized models, focused on the peculiarities of different regions. The study also highlights the benefits of using innovative technologies that improve analysis, simplify planning, and provide a more accurate and predictable approach to strategic planning.

Analysis of legal and institutional support for strategic planning in the regions indicates the importance of creating a clear legislative foundation. The study reveals that proper legal regulation is a key factor in achieving effective and sustainable regional development. Systematic and consistent legislation acts as a basis for ensuring stability and predictability in the process of strategic planning. The analysis demonstrates how a lack of coordination between different levels of government can hinder the successful implementation of development strategies. Also highlighted is the role of ensuring the compatibility of different legal and institutional frameworks, which can prevent conflicts and disagreements during the planning and implementation of strategies. Special regulations or legislative documents that regulate aspects of strategic regional development can establish clear procedures for planning, implementing and monitoring strategies. At the same time, they can define mechanisms for interaction with the public, business and other stakeholders, which ensures a greater degree of acceptance and support for the strategies.

Identification of problems related to the implementation of innovative technologies and practices in strategic planning indicates the need for detailed analysis and development of appropriate solutions. The study specifies that the recognition of complex cases of implementation of innovative technologies and methods in strategic planning singles out specific challenges that can become obstacles on the way to successful implementation. Challenges may include technological limitations, insufficient training, financial difficulties, insufficient management support, staff disagreement, and lack of internal coordination. The results of the study indicate the importance of a detailed analysis of these issues and the development of balanced and effective strategies to overcome them.

Analysis of the possibilities of increasing the effectiveness of information and analytical support of strategic planning decisions opens up a wide range of opportunities for further improvement of this process. The study highlights that one of the key requirements is to strengthen the processing and use of data. Modern information reality provides us with unlimited amounts of information that can be extremely useful for developing and implementing strategic plans. However, without proper processing and analysis, these data can remain unused sources of information. An important element is the improvement of data processing technologies and the application of algorithms for their systematization, analysis and interpretation. This allows for a more accurate determination of potential opportunities and risks for the implementation of various strategic scenarios. The study points to the key role of modern analytical tools in improving the quality of strategic planning. The use of analytical methods makes it possible to identify trends and patterns that can be used to predict the future development of regions, providing more reasonable and accurate forecasts. It also helps to identify possible risks and problems in the implementation of strategic goals and helps to develop timely plans to overcome them.

The study of stimulating innovative initiatives in the regions of Ukraine emphasized the relevance of this task for the overall development of the region. High level of innovation becomes an integral component in the development of any state, and Ukraine is no exception. Global competition, rapid technological changes and the need for innovative solutions to overcome complex challenges mark innovation as critical for Ukraine's economic and social progress. The analysis in this study highlights that innovation can be a source of new opportunities, including increased production, job creation and improved living standards.

The results of the analysis also confirmed that the creation of a favorable innovation environment is essential for the emergence and implementation of innovative ideas. The formation of innovation clusters, cooperation between industries and educational institutions, the creation of technology parks – these factors can contribute to the birth of new projects and improve the competitiveness of regions. An important conclusion is that the effectiveness of innovative development depends on

the presence of a favorable ecosystem for the growth of ideas and their implementation. Technological and market changes can affect the effectiveness of initiatives that were once successful. Therefore, it is recommended to develop mechanisms to adapt and change approaches in order to achieve the best results. In particular, important elements are constant monitoring and evaluation of the effectiveness of innovative programs, which will allow timely detection of negative consequences and their avoidance.

In summary, the study of stimulating innovation initiatives in the regions of Ukraine noted that innovations have a significant potential for the development of the country. The implementation of innovative approaches requires a holistic approach, which includes the creation of a favorable innovation environment, constant monitoring and adaptation to changes. This strategy can ensure sustainable economic growth, increase the competitiveness of regions and improve the quality of life of Ukrainian citizens.

Key words: public management and administration, mechanisms of public management, strategy, strategic planning, regional development, risks, management decision-making, smart platform of regional development, IT and analytical support, the latest technologies of strategic planning.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

A. В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Телендій А. А. Правове та інституційне забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні в Україні: аналіз сучасного стану. *Право та державне управління*. 2022. № 2. С. 349–354. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2022/50.pdf.

2. Телендій А. А. Поняття, сутність та цілі стратегічного планування регіонального розвитку: теоретичний аналіз. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 3. С. 116–120. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2022/20.pdf.

3. Телендій А. А. Стимулювання інноваційних ініціатив у регіонах в Україні: роль державного управління та партнерства. *Право та державне управління*. 2023. № 1. С. 292–296. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2023/43.pdf.

4. Телендій А. А. Підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення рішень стратегічного планування регіонального розвитку в Україні. *Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 33. С. 185–188. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33-2023/35.pdf>.

5. Телендій А. А. Технології та практики стратегічного планування розвитку в різних країнах: кейсовий аналіз успішних прикладів. *Středoevropský věstník pro vědu a výzkum*. 2023. Vol. 2. URL: https://czvestnic.eu/ojs/index.php/cz_ojs/article/view/231.

B. Які додатково відображають наукові результати дисертації:

6. Телендій А. Ідентифікація проблем та викликів у впровадженні новітніх технологій та практик стратегічного планування в Україні. *Соціальне прогнозування та проектування майбутнього: перемога, мир та відновлення у*

післявоєнній Україні: матер. XIII Міжнародної наукової конференції, 28 квітня 2023 р. Запоріжжя, 2023. С. 198–200.

7. Телендій А. А. Інноваційні технології та практики стратегічного планування в регіональному розвитку: світовий досвід. *Актуальні питання державотворення та захисту прав людини в Україні*: зб. наук. пр. / гол. ред. Л. Г. Білий. Хмельницький: Вид-во Хмельниц. ін-ту МАУП, 2023. Вип. 12. С. 185–188.

8. Телендій А. А. Роль громадськості в процесі стратегічного планування регіонального розвитку: взаємодія з державними органами. *День Соборності України: історико-політологічні дискусії*: зб. наук. пр. / гол. ред. Л. Г. Білий. Хмельницький: Вид-во МАУП, 2023. Вип. 10. С. 253–255.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ.....	14
ВСТУП.....	166
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	244
1.1 Поняття, сутність та цілі стратегічного планування регіонального розвитку.....	24
4	
1.2 Механізми публічного управління у сфері стратегічного планування регіонального розвитку.....	41
1.3 Технології та практики стратегічного планування регіонального розвитку в зарубіжних країнах.....	67
Висновки до Розділу 1	844
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ	87
2.1 Нормативно-правове та інституційне забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні.....	87
2.2 Інструменти державного регулювання для підтримки стратегічного розвитку регіонів.....	1033
2.3 Визначення проблем та викликів у впровадженні новітніх технологій та практик стратегічного планування.....	1155
Висновки до Розділу 2	1288
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ	1300
3.1 Оновлення нормативно-правового регулювання стратегічного планування регіонального розвитку.....	1300

3.2 Підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття рішень у сфері стратегічного планування регіонального розвитку	1422
3.3 Стимулювання інноваційних ініціатив у регіонах України.....	1577
Висновки до Розділу 3	1755
ВИСНОВКИ	1777
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	1771
ДОДАТКИ	2111

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

АР Крим	–	Автономна Республіка Крим
АРР	–	агенція регіонального розвитку
ВВП	–	валовий внутрішній продукт
ВНП	–	валовий національний продукт
ВРП	–	валовий регіональний продукт
ДБУ	–	Державний бюджет України
ДСРР	–	Державна стратегія регіонального розвитку
ЄС	–	Європейський Союз
ІКТ	–	інформаційно-комунікаційні технології
МіО	–	моніторинг і оцінка
МСБ	–	малий та середній бізнес
НБУ	–	Національний банк України
НДР	–	науково-дослідна розробка
НУО	–	неурядові організації
ОДА	–	обласна державна адміністрація
ОМС	–	орган місцевого самоврядування
ООН	–	Організація Об'єднаних Націй
ПДФО	–	податок на доходи фізичних осіб
ПІ	–	прямі іноземні інвестиції
ППРРУ	–	Програма Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні»
СЕА	–	соціально-економічний аналіз
СП	–	спільне підприємство
РСР	–	регіональна стратегія розвитку
ЦНТЕІ	–	Центр науково-технічної та економічної інформації

RIS3, S3	-	у країнах ЄС – дослідницькі та інноваційні стратегії розумної спеціалізації (смагт-спеціалізації)
----------	---	---

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній Україні, у зв'язку з інтенсивними демократичними, соціальними, державно-правовими змінами та воєнним станом, роль держави, її функції та державно-управлінські відносини зазнають суттєвих перетворень. Це призводить до необхідності реалізації двох взаємопов'язаних завдань: розбудови незалежної держави та кардинального реформування політичної сфери, соціально-економічних відносин.

Одним із актуальних напрямів є проблема стратегічного планування розвитку регіонів, які виступають центрами соціально-економічної, політичної та культурної системи країни. Вони є концентрованим відображенням усіх суперечностей і проблем економіки та суспільного розвитку загалом.

У регулюванні стратегічних процесів щодо ефективного використання місцевих ресурсів та створенні сприятливих умов для покращення якості життя населення, варто відмітити невикористаний потенціал органів управління та потребу підвищення ефективності виконання управлінських функцій у регіонах України. Це зумовлено необхідністю виконання низки зобов'язань, які Україна прийняла на себе для досягнення Цілей сталого розвитку до 2030 року, реалізації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом з його державами-членами, впровадження Національної стратегії «Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», а також «Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року», регіональних та місцевих стратегій сталого розвитку. Тому суттєвим науковим завданням фахівців з управління є розробка нових концептуальних підходів до цих процесів, які відповідають міжнародним стандартам та враховують глобальні тенденції просторового розвитку.

На сьогоднішній день у кожному регіоні України розроблені є певні стратегічні плани, спрямовані на визначення довгострокових цілей розвитку та параметрів передбачуваних змін. Вибір стратегічних напрямів розвитку та пріоритетів соціально-економічного зростання дає підстави зосередити увагу місцевих органів влади на найбільш ключових сферах розвитку і, водночас,

сприяє виконанню різноманітних завдань, таких як підвищення ефективності використання регіональних ресурсів, поглиблення спеціалізації, розширення співпраці між підприємствами, створення регіональних ринків та подолання нерівностей між територіями.

Дослідження та узагальнення проблем стратегічного планування регіонів та розробки стратегії комплексного просторового розвитку є предметом фундаментальних досліджень українських учених-регіоналістів. Основні результати таких досліджень були відображені в наукових працях іноземних учених: Т. Бартік, Н. Еттлінджер, К. Крейнер, К. Морган, Н. Мурай, К. Ньюер, М. Портер, Л. Різ, Р. Розенфелд, Дж. Тендлер та ін.

Особливу увагу приділяли аналізу засобів державного впливу на розвиток секторів та галузей економіки такі науковці: О. Амосов, В. Бакуменко, В. Воротін, А. Дегтяр, В. Ємельянов, Д. Карамішев, В. Князев, Ю. Ковбасюк, В. Корженко, М. Корецький, Ю. Куц, М. Латинін, С. Майстро, В. Мамонова, В. Мартиненко, О. Радченко, В. Солових, Н. Статівка, Ю. Ульяновченко та ін.

Питання забезпечення результативного впливу механізмів державного управління на розвиток економічного потенціалу регіонів та територій розглядали вчені як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Цій проблемі присвячені праці О. Бобровської, Є. Борщука, І. Дегтярьової, І. Дунаєва, І. Жувагіна, М. Коваленка, В. Ковальчук, М. Лахижи, Т. Лозинської, Ю. Молодожен, К. Пастух, С. Степаненка та ін.

На сьогоднішній день моделі стратегічного управління регіональним розвитком в Україні багаторазово апробовані на практиці, але дотепер існує чимало невирішених теоретичних, методологічних, юридичних, організаційних питань, наявні певні труднощі у використанні технологій та методик, у створенні нових підходів, що б відповідали сучасним реаліям. Діюча система стратегічного планування в Україні має низку недоліків, які вимагають формування більш ефективної, добре структурованої системи планування та прогнозів, а також чіткого узгодження ієрархії документів і точного встановлення послідовності та методології розробки стратегій регіонів. Зважаючи на це, наукове завдання щодо

аналізу та узагальнення новітніх технологій стратегічного планування регіонального розвитку в системі публічного управління та адміністрування України є актуальним.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження проведено в рамках науково-дослідної діяльності кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом на тему «Розвиток публічного управління та адміністрування в умовах системних галузевих реформ: соціальні, економічні, безпекові та культурні аспекти» (ДР № 0119U100491).

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ та розробка конкретних практичних заходів для забезпечення регіонального розвитку в Україні через новітні технології стратегічного планування в системі публічного управління.

Для реалізації зазначеної мети, необхідно було виконати такі *завдання*:

– дослідити поняття, сутність та цілі стратегічного планування регіонального розвитку для визначення його ключових аспектів та цільових орієнтацій;

– проаналізувати технології та практики стратегічного планування регіонального розвитку в різних країнах для виявлення варіативних підходів та оптимальних практик;

– узагальнити правове та інституційне забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні;

– ідентифікувати проблеми та виклики, які виникають у впровадженні новітніх технологій та практик стратегічного планування, для з'ясування потенційних перешкод та шляхів їх подолання;

– проаналізувати можливості підвищення результативності інформаційно-аналітичного супроводу рішень у сфері стратегічного планування регіонального розвитку для оптимізації процесів збору та обробки даних;

– розробити напрями стимулювання інноваційних ініціатив у регіонах в Україні для підтримки інноваційного розвитку.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі стратегічного планування регіонального розвитку в системі публічного управління та адміністрування.

Предметом дослідження є новітні технології стратегічного планування регіонального розвитку в системі публічного управління та адміністрування України.

Методи дослідження. Теоретико-методологічне підґрунтя дисертаційної роботи формується загальними науковими методами та специфічними прийомами, що базуються на актуальних наукових засадах. З метою вивчення поняття, сутності та цілей стратегічного планування регіонального розвитку, були використані наступні методи: аналіз наукових джерел, нормативно-правових документів та публікацій, що стосуються стратегічного планування регіонального розвитку; вивчення і порівняння методів та практик стратегічного планування розвитку в різних країнах для аналізу різних підходів та елементу стратегічного планування, які використовуються у регіонах світу; дослідження внутрішнього змісту документів, що регулюють стратегічне планування регіонального розвитку для детермінації основних аспектів та цілей стратегічного планування; аналіз документів щодо реалізації програм та заходів у рамках стратегічного планування регіонального розвитку для виокремлення трендів та результатів управлінських рішень; кейс-стаді, вивчення конкретних випадків державного управління стратегічним плануванням у різних регіонах для визначення проблем практичного впровадження програм розвитку; правовий аналіз: дослідження законодавчих актів, нормативних документів та правових положень у сфері стратегічного планування регіонального розвитку, що дав змогу ідентифікувати недоліки та прогалини у законодавстві та пропонувати конкретні зміни; порівняльний аналіз, вивчення правового регулювання стратегічного планування регіонального розвитку в інших країнах та порівняння з українським законодавством. Цей метод допоміг виявити оптимальні практики та можливі напрями змін у галузі; здійснити аналіз інформаційних систем та баз даних, що використовуються для стратегічного планування регіонального

розвитку; виконати технологічний аналіз: оцінку сучасних технологій обробки та аналізу даних, їхньої застосовності для забезпечення стратегічного планування.

Інформаційними джерелами дисертаційного дослідження слугували нормативні акти України, такі як закони, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів, а також правові акти центральних органів виконавчої влади, стратегічні програми розвитку, матеріали Державної служби статистики. Були використані результати досліджень відомих наукових установ, монографії, дані з міжнародних аналітичних ресурсів та наукові публікації вітчизняних і іноземних дослідників.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що у дослідженні здійснено теоретико-методологічний аналіз забезпечення регіонального розвитку в Україні через новітні технології стратегічного планування в системі публічного управління та адміністрування. У ході дослідження досягнуто низку результатів, які мають наукову новизну та становлять внесок у відповідну галузь знань, зокрема:

вперше:

– розроблено модель стратегічного планування регіонального розвитку, що базується на використанні таких новітніх технологій: штучний інтелект, аналітика даних, геопросторовий аналіз, регіональний бенчмаркінг. Ці інструменти дають змогу збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги інформації з різних джерел, що сприяє більш точному та обґрунтованому прийняттю рішень у плануванні регіонального розвитку;

удосконалено:

– організаційно-правовий механізм державного регулювання регіонального розвитку. Цей механізм є ключовим компонентом у досягненні гармонійного та збалансованого розвитку регіону, що забезпечує оптимальне використання ресурсів, підтримку ініціатив та забезпечення сталого розвитку у всіх аспектах життя регіональної спільноти. На відміну від попередніх підходів, організаційно-правовий механізм передбачає активне впровадження

інструментів моніторингу, оцінки та звітності, що дає змогу вчасно виявляти та коригувати недоліки в реалізації стратегічних планів, а також допомагає визначити ефективність прийнятих рішень та визначити напрями подальшого розвитку;

– адаптацію закордонного досвіду в галузі стратегічного планування регіонального розвитку до специфічних умов та потреб українського суспільства. При цьому враховуються особливості культурного, соціального, економічного, політичного контексту, місцеві особливості, забезпечення участі громадськості та створення ефективних механізмів контролю і звітності;

дістали подальшого розвитку:

– аналіз державної політики у сфері регіонального розвитку з орієнтацією на досягнення сталості та інноваційного зростання. Результати дослідження дають змогу ідентифікувати конкретні фази та зміни, які можуть бути впроваджені для підтримки сталого та інноваційного розвитку регіонів України;

– методи та підходи до стратегічного планування регіональним розвитком в умовах надзвичайних обставин, зокрема, під час воєнного стану. Доведено необхідність адаптації стратегічних планів та швидкого реагування на зміни в умовах кризи;

– визначення понять, пов'язаних зі стратегічним плануванням регіонального розвитку, що дозволяє створити стратегічні плани, спрямовані на досягнення сталого економічного, екологічного та соціального розвитку регіонів.

Практичне значення одержаних результатів. Теоретичні концепції, розроблені автором, узагальнюються в методичні принципи, які у своєму комплексі представляють конкретні пропозиції для впровадження в практику державного управління. Дослідження має велике практичне значення для органів влади, регіональних органів управління, закладів вищої освіти, а також для громадськості та бізнесу України. Рекомендації та підходи, запропоновані у дисертації, можуть бути використані для покращення процесів планування та

реалізації стратегій регіонального розвитку, сприяючи сталому та інноваційному зростанню країни.

Окремі положення дисертаційного дослідження використовувалися у діяльності:

– Міжрегіональної Академії управління персоналом (Довідка про впровадження результатів наукової роботи від 8 вересня 2023 р. № 8425);

– Народного депутата України Савченко Ольги Станіславівни (Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 18.04.2023 р. № 50-01/01);

– Бучанської районної військової адміністрації Київської області (Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 12.04.2023 р. № 249);

– Громадської організації “РеСУРС” (Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 18.08.2021 р. № 01/7-23).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є авторською науковою працею, здобувач самостійно одержав усі результати, які відображені в наукових публікаціях. У роботі не використовується інтелектуальна власність або розробки інших авторів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки дисертаційної роботи було оприлюднено на науково-практичних конференціях, форумах, конгресах та круглих столах як на міжнародному, так і на всеукраїнському рівнях, а саме на: XIII Міжнародній науковій конференції «Соціальне прогнозування та проектування майбутнього: перемога, мир та відновлення у післявоєнній Україні» (м. Запоріжжя, 2023 р.); «Актуальні питання державотворення та захисту прав людини в Україні» (м. Хмельницький, 2023 р.); «День Соборності України: історико-політологічні дискусії» (м. Хмельницький, 2023 р.).

Публікації. Основні положення дисертації опубліковано у 8 наукових працях загальним обсягом 2,8 авт. арк., зокрема: 4 статті у наукових виданнях

України, 1 стаття в іноземному виданні, 3 – тези у матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 224 сторінки, з них основного тексту – 180 сторінки. Список використаних джерел налічує 253 найменування і займає 30 сторінок. Робота містить 4 таблиці та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

1.1 Поняття, сутність та цілі стратегічного планування регіонального розвитку

Стратегічне планування регіонального розвитку є важливим інструментом для формування довгострокових цілей та стратегій, спрямованих на забезпечення сталого і прогресивного розвитку територій. Цей процес допомагає визначити напрями розвитку та дієві кроки для досягнення позитивних змін, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів і наявних, в тому числі обмежених, можливостей. Стратегічне планування як процес відзначається своєю процедурною системністю та довгостроковим характером, включає етапи детального аналізу найважливіших проблем та потенціалу регіону, враховуючи зовнішні та внутрішні чинники. Цей підхід дає змогу побудувати релевантну візію майбутнього розвитку територій, узгодити, при цьому, інтереси різних зацікавлених сторін та забезпечити ефективну координацію дій всіх учасників.

У контексті глобальних змін, демографічних та економічних трансформацій, стратегічне планування стає особливо важливим для забезпечення сталого розвитку регіонів та реалізації потенціалу стійкості регіонів у надзвичайних обставинах. Інноваційні технології, цифрові рішення та швидкі технологічні зміни сьогодення вимагають адаптації традиційних стратегій та впровадження нових підходів до планування.

Згідно з М. Латиніним, стратегічне планування регіонального розвитку – це комплексний і довгостроковий процес, що передбачає розробку візії та стратегії розвитку регіону з урахуванням його потенціалу, внутрішніх та зовнішніх факторів. Цей процес забезпечує аналіз сильних і слабких сторін регіону, ідентифікацію можливостей та визначення загроз, а також розробку дієвих стратегічних цілей для досягнення сталого розвитку [80, с. 57–66].

Успішне стратегічне планування регіонального розвитку передбачає активну участь зацікавлених сторін, зокрема громадянського суспільства, корпоративного сектору, науково-освітньої спільноти громади та місцевої влади.

Дослідник Т. Коритько стверджує, що стратегічне планування регіонального розвитку є системним підходом до розвитку території, що базується на аналізі ситуації, ідентифікації переваг та ризиків, а також на визначенні довгострокових перспектив розвитку [70, с. 152–160].

Важливо підкреслити, що сутність стратегічного планування регіонального розвитку полягає у врахуванні взаємозв'язків між економічним, соціальним, екологічним та культурним розвитком регіону, з урахуванням потреби забезпечення сталих показників у соціо-економічній динаміці місцевих громад. Важливим аспектом є узгодженість стратегічних цілей та заходів з загальнодержавними стратегіями та інтересами всіх зацікавлених сторін. Цілі стратегічного планування визначаються на основі пріоритетів та особливостей регіону, з урахуванням потреб його мешканців та забезпечення принципів сталого розвитку.

Основними цілями перспективних планів розвитку територій можуть бути: покращення економічного добробуту регіону, створення нових робочих місць, забезпечення високої якості життя, розвиток інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності місцевих суб'єктів господарювання. Визначення чітких та виважених цілей допомагає забезпечити ефективність стратегічного планування та контролювати досягнення результатів [72].

У процесі стратегічного планування регіонального розвитку беруть участь різні зацікавлені сторони, зокрема місцеві органи влади, інститути громадянського суспільства та активна громадськість. Кожна зацікавлена сторона має зробити свій внесок у процес прийняття стратегічних рішень, що дає змогу врахувати різноманітні потреби та інтереси різних груп населення [33, с. 173–187].

Для успішного стратегічного планування використовуються різноманітні інструменти, методи, зокрема SWOT-аналіз, матриця міжзв'язків, аналіз PESTEL

та ін., що дозволяють оцінити внутрішні та зовнішні фактори, визначити стратегічні напрями розвитку, підібрати ефективні заходи для досягнення цілей.

На думку дослідниці Л. Бухаріної, виклики, які стоять перед стратегічним плануванням, полягають у потребі належного врахування невизначеності та складності змінюваного соціально-економічного контексту, швидкості технологічних змін, демографічних та екологічних проблем [50, с. 298–302].

Успішне планування передбачає комплексний аналіз повного спектру ризиків та можливостей, що дає змогу врахувати можливі негативні наслідки та використати перспективи для розвитку. Перспективи вдосконалення стратегічного планування регіонального розвитку як процесу обумовлені реалізацією інноваційних підходів, використанням цифрових технологій та підвищенням ефективності управління для досягнення конкурентних переваг території [50, с. 258].

Значний евристичний потенціал матиме чітке визначення змісту ключових понять, зокрема: «регіон», «регіональний розвиток», «сталість», «стратегічне планування» «конкурентоспроможність».

Термін «регіон» походить від латинського «regio», що означає «країна», «область». У розрізі темпорального аналізу, цей термін вказував на землю або королівство, а в сучасному контексті – на велику територіальну одиницю. У фізичній географії термін «регіон» використовується для загальної назви фізико-географічного підрозділу будь-якого рівня таксономії [118].

Отже, регіон – це велика територіальна одиниця (природна, економічна, політична тощо), яка відрізняється від наявного політичного та адміністративного поділу і має певний комплекс характерних ознак. Українське законодавство також використовує термін «регіон» для позначення території АР Крим, областей, міст Києва та Севастополя.

Термін «територія», з точки зору юридичних наук, означає «певну частину суходолу, що знаходиться під суверенітетом держави і відокремлюється від інших країн державним кордоном. Земельна площа містить у собі суходільну

територію, внутрішні водні ресурси, надресурси, територіальні води та повітряний простір, що розташований над ними [23, с. 70].

У регіональних дослідженнях термін «територія» тлумачать як обмежену частину суходолу, що має певне географічне розташування, визначену площу та характеризується специфічними ознаками. Території можуть варіюватися за місцерозташуванням, природними умовами, кліматом та іншими факторами. Останні і зумовлюють наявність різних класифікацій певних частин територій – регіонів [23, с. 70].

В економічній та географічній науці регіонами називають різноманітні території, об'єднані певними спільними рисами. Це можуть бути групи країн, території країни, що об'єднують кілька економічних районів, економічні райони, області, країни, автономні республіки та їх об'єднання. На думку вітчизняних вчених-економістів, під регіоном розуміється певна частина країни з унікальними природно-кліматичними та економічними умовами. Цей регіон має чітко визначені адміністративні кордони, окремі органи управління і виробничі можливості для задоволення потреб населення і здійснення господарської діяльності [95, с. 72].

У науковій літературі з регіональної економіки можна виокремити кілька підходів до визначення терміну «регіон». Зокрема, регіон може розглядатися як частина країни (область, район), яка відрізняється від інших за певними ознаками, такими як природно-кліматичні та економіко-географічні характеристики. Також регіон може тлумачитись як просторово-організована форма життєдіяльності населення, об'єднана численними зв'язками з єдиним центром управління. Інший підхід визначає регіон як велику таксономічну одиницю виробничо-територіального устрою країни зі своїми характеристиками [102, с. 576]. Тобто, поняття «регіон» може мати декілька різних визначень залежно від контексту дослідження.

Розглядаючи вищевказане, стає зрозуміло, що аналіз різних підходів до визначення терміну «регіон» є ключовим для розуміння сутності цього поняття та його використання у наукових дослідженнях. Надані визначення дають змогу

ідентифікувати загальні ознаки регіонів, серед яких на особливу увагу заслуговують: гармонія і єдність регіонального простору, спільні риси та єдність економічного потенціалу, складність і різновекторність господарської діяльності, наявність населення відповідного рівня освіти, кваліфікації та традиційних навиків виробництва; вихід на ринок з використанням наявних ресурсів праці, землі та капіталу; спеціалізація; керованість, що передбачає функціонування політико-адміністративних органів управління.

В управлінській практиці поділ території на регіони обумовлений різними причинами та відбувається згідно з певними цілями господарської діяльності. Основна причина – управлінські цілі, а саме управління регіональним розвитком. Управління регіональним розвитком можемо визначити як сукупність засад, прийомів, структур та засобів цілеспрямованого впливу на соціально-економічні події, що розгортаються в межах конкретного регіону [123, с. 16–19]. Виокремлений регіон всередині країни стає основною складовою адміністративно-територіального устрою. З точки зору іншого підходу, термін «регіон» може використовуватися для позначення найбільшої адміністративно-територіальної одиниці на піднаціональному рівні, яка наділена місцевою виборною владою, юридичною автономією та власним бюджетом.

За висновками дослідниці С. Шульц, регіон можна детермінувати як відкриту ієрархічну поліструктурну систему, що базується на територіальній єдності, характеризується аналогічними галузевими, соціальними та демографічними структурами, має розвинуту спільну інфраструктуру та відповідає організаційно-управлінській багаторівневій таксономічній моделі [208, с. 26–37].

На нашу думку, «регіон» можна тлумачити як територію, що представляє собою виразну географічну єдність або таку територіальну зону, де існує спадкоємність, а її населення спільно ділиться цінностями та прагне зберегти, розвинути свою унікальність для спонукання культурного, економічного та соціального прогресу.

У такий спосіб регіони можуть класифікуватися за різними критеріями, такими як рівень економічного розвитку, темпи економічного росту, тип територіальної структури господарства, щільність населення, темпи приросту населення, характер і напрям виробничої спеціалізації тощо. Залежно від цілей дослідження та практичної діяльності, можуть виділятися територіальні одиниці різних розмірів, такі як «локальні регіональні утворення», «мікрорегіони», «мезорегіони», «макрорегіони» та ін. У ЄС використовується багаторівневий територіальний поділ, який передбачає виділення територіальних одиниць трьох рівнів (Nomenclature of Territorial Units for Statistics – NUTS). Крім того, існують транскордонні регіони, які є об'єктом регіональної політики транскордонного співробітництва та базуються на співпраці між територіальними утвореннями сусідніх країн Європи.

Методологічно цінною у нашому дослідженні буде дефініція терміну «регіональний розвиток». У науковій і навчальній літературі є різні тлумачення цього поняття, існують різноманітні напрями регіональних досліджень. У контексті цього доцільно проаналізувати зміст таких двох ключових термінів, як «регіон» і «розвиток».

Детальніше сутність понять «регіон», «регіональний розвиток», «сталість», «стратегічне планування» «конкурентоспроможність», на підставі різних концептуальних підходів, наведено у *Додатку В*.

Оглядаючи різноманітні аспекти визначення проблеми розвитку регіонів, учені, дослідники та управлінці можуть отримати багатогранний підхід до розуміння та аналізу регіональних процесів, щоб на основі цього забезпечити розбудову потенціалу регіонів та вдосконалення регіональної політики.

Термін «розвиток» за енциклопедичним словником означає процес якісних змін об'єктів, що передбачає появу нових форм буття, інновацій і нововведень, а також перетворення зовнішніх зв'язків об'єкта із середовищем [205].

Дослідниці В. Берданова та В. Вакуленко вбачають розвиток регіону як спосіб функціонування регіональної системи, що забезпечує позитивну динаміку показників якості життя, шляхом сталого та збалансованого відтворення

соціальних, економічних, ресурсних та екологічних можливостей території [6, с. 121].

У зв'язку з поширенням концепції сталого розвитку, починаючи з 1992 року, розвиток регіонів повинен відбуватися згідно з принципами сталості та збалансованості. Сталий розвиток вимагає забезпечення балансу у системі «людина – економіка – природа», збереження природного середовища, створення умов для рівноваги між природним потенціалом і потребами людей.

З урахуванням цих аспектів, сучасні дослідники регіональної економіки визначають регіон як єдину територіальну еколого-соціо-економічну систему, яка характеризується цілісністю, узгодженістю, збалансованістю відтворювального процесу та управління. Регіональний розвиток розглядається як процес, спрямований на незворотне відтворення структури еколого-соціо-економічної системи регіону та взаємозв'язків її елементів під впливом суспільних закономірностей. Забезпечення регіонального розвитку є однією з важливих цілей соціально-економічної політики держави, і для цього розробляється регіональна політика. Остання, як інструмент регіонального управління, передбачає систему цілей, завдань, інструментів і механізмів органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері забезпечення розвитку регіонів [16; 26]. Регіональна політика має бути результативна у напрямі зменшення відмінностей у рівнях соціально-економічного розвитку регіонів та їх сталому збалансованому відтворенні. В Україні регіональна політика визначається як система цілей, заходів та засобів для забезпечення високого рівня якості життя на всій території країни, з урахуванням особливостей регіонів.

Серед основних нерівностей і їх причин, які виділяють, можна зазначити такі: природні умови регіонів, їх клімат; віддаленість регіонів від центральних областей (периферійність); застаріла структура виробництва і зайнятості населення; рівень розвиненості інфраструктури та щільність міжгалузевих зв'язків; стадії технологічного розвитку, які визначаються переважанням певних технологічних укладів; демографічні особливості; політичні та інституційні відмінності; різні умови розвитку підприємницької діяльності; соціальні та

культурні відмінності, які обумовлені густотою заселення територій, рівнем урбанізації, освіти населення, його професійно-кваліфікаційною структурою, наявністю освітніх і наукових закладів та ін. [201, с. 136–140].

На тлі швидкого розвитку науки, техніки та інформаційно-телекомунікаційних технологій, структура виробництва, зайнятості, управління та інші сфери зазнали масштабних перетворень. Унаслідок цього деякі фактори, які спричинювали загрози і раніше мали значний вплив на регіональний розвиток, послабилися. Наприклад, завдяки добре розвинутій транспортній інфраструктурі, мережі Інтернет, дистанційній зайнятості, віддаленість регіонів від центрів стала менш значущою перешкодою [42, с. 11–19].

Водночас, значний вплив на розвиток регіонів набули соціальні, культурні та креативні фактори. Відтепер, значна частина ВРП у розвинутих країнах створюється у сфері послуг, це змінює природу конкуренції. В основі розвитку таких сфер послуг лежить людський капітал, зокрема креативний клас – більш кваліфікованіша і більш креативна частина населення, здатна до нестандартного мислення і творчості [65, с. 195–197].

Особливо важливим чинником регіонального розвитку стає створення умов для розбудови потенціалу цього креативного класу, що передбачає наявність розвинутої соціальної, інформаційно-комунікаційної та культурної інфраструктури. У такий спосіб, нарівні з економічним простором, важливим елементом впливу на регіональний розвиток стає публічний простір (для здійснення креативної діяльності).

Головною метою державної регіональної стратегії в Україні є створення сприятливих умов для активного і збалансованого зростання різних регіонів, підвищення якості життя населення та гарантування всім громадянам державних соціальних стандартів, незалежно від їхнього місця проживання.

У 1990-х рр. зростає популярність підходу, згідно з яким державні та місцеві програми розвитку територій мають бути розроблені, з урахуванням концепції сталого розвитку. У цьому підході вирішення сучасних проблем не

повинно ставити під загрозу інтереси наступних поколінь. Концепція сталого розвитку передбачає екологічний, соціально-економічний і політичний аспекти, а відповідні механізми мають системний характер [214, с. 195–197].

З метою забезпечення сталого розвитку територій, поліпшення стану довкілля та збільшення конкурентоспроможності, наприкінці ХХ століття стає актуальною концепція регіональних інноваційних систем (РІС). Ця концепція є наслідком зростання конкурентної боротьби економічних суб'єктів на світових ринках і недостатньої здатності регіональних систем самостійно забезпечити свою конкурентоспроможність. РІС відзначає, що ключові елементи інноваційного процесу знаходяться на географічно локалізованих територіях, і тому регіональний фактор має значний вплив [38, с. 394].

Важливо додати, що концепція РІС передбачає створення розвинутої інноваційної інфраструктури, розбудову регіональних центрів координації інноваційних ініціатив, формування ефективних зв'язків між учасниками інноваційних процесів та впровадження місцевих інноваційних стратегій програм за участю регіональних владних органів та зацікавлених суб'єктів. Для ефективного впровадження РІС-концепції вимагаються значні державні вкладення, особливо для встановлення інноваційної інфраструктури.

Однак, згідно з точкою зору зарубіжних вчених, хоч інфраструктура є обов'язковою передумовою для інноваційного розвитку, але її вплив буде незначним без ефективно налагоджених мереж співпраці та взаємодії [218].

У кінці ХХ ст. з'являється нова теорія регіонального розвитку, що зосереджується на стимулюванні регіональної конкурентоспроможності. Ця теорія об'єднує підходи та ідеї різних економічних та соціальних теорій і передбачає впровадження унікальних та новаторських методів для сприяння розвитку територій. Інтерес до цієї концепції виявляють як наукові, так і практичні кола, оскільки всі країни та їх регіони прагнуть стати більш розвинутими та конкурентоспроможними.

Сучасні дослідження у сфері публічного управління підкреслюють важливість стратегічного планування та програмування як інструментів горизонтальної і вертикальної координації для досягнення сталого розвитку.

У наукових дослідженнях планування схарактеризовано як одна з ключових функцій управління, динамічність якої визначається необхідністю адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому доквіллі. Професійне та якісне планування є запорукою досягнення цілей для підприємств, організацій та розвитку регіонів [171, с. 244].

У сфері державного управління стратегічне планування поєднує в собі кілька видів управлінської діяльності, включаючи визначення цілей, передбачення, аналіз ресурсів, адаптації до динаміки зовнішнього середовища. Його результатом є стратегічний план, що відображає державні рішення та політику.

Стратегічне планування можна розглядати як систематичний процес, що визначає мету, завдання та комплекс заходів для ефективного функціонування підприємств, організацій та регіонів у майбутньому. Прогнозування стану зовнішнього середовища є важливою складовою стратегічного планування, дозволяючи визначити найбільш ефективні напрями та методи політики для досягнення поставлених цілей.

Загалом стратегічне планування та стратегічне управління є необхідними інструментами для досягнення успішного розвитку на різних рівнях, включаючи регіональний та організаційний. Вони допомагають визначити правильні напрями діяльності у довгостроковій перспективі, забезпечуючи сталий розвиток.

Прогнозування економічного та соціального розвитку на рівні держави – це процес науково обґрунтоване передбачення напрямів розвитку країни, галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, включаючи можливий стан економіки та соціальної сфери у майбутньому, а також альтернативні шляхи і строки досягнення параметрів розвитку. Згідно з О. Гусевою стратегічне планування – це процес формалізації стратегічних цілей та розробки планів для

їх досягнення засобами обраної стратегії. Важливими компонентами стратегічного планування є системний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей та орієнтирів, розробка стратегії їх досягнення та реалізація стратегічного плану [34, с. 395].

Стратегічне планування на регіональному рівні, як стверджує Г. Кіш, – це систематичний процес, під час якого органи державної влади, місцеве самоврядування та громада розробляють стратегічні пріоритети, напрями розвитку та способи їх втілення. Основні характеристики стратегічного планування сталого розвитку регіону передбачають визначення сильних та слабких сторін економіки регіону та прагнення до підсилення конкурентних переваг з орієнтацією на поліпшення умов життя населення. Г. Кіш зазначає, що ефективне стратегічне планування вимагає виваженого підходу до визначення цілей розвитку та пріоритетів. Це має бути систематичний та гнучкий процес, який враховує зміни в суспільному та економічному середовищі, а також включає всі зацікавлені сторони у процес формування стратегії [61, с. 73–77]. Загалом стратегічне планування та прогнозування є важливим інструментом для досягнення сталого розвитку регіонів, забезпечуючи раціональне використання ресурсів та співпрацю між різними галузями та суб'єктами управління.

Серед сучасних підходів до тлумачення регіонального інноваційного розвитку можна виділити наступні: теорії формування інноваційних кластерів на рівні регіонів, концепції регіонального розвитку з внутрішнім технологічним поступом, ідеї створення інноваційних мереж та систем регіонального інноваційного зростання.

1. Теорія інноваційних регіональних кластерів – передбачає створення груп співробітництва між різними напрямками регіонального розвитку, установами та організаціями, що знаходяться у певній географічній локалізації. Ці групи мають за мету об'єднання зусиль і ресурсів для спільного вирішення проблем та стимулювання інноваційних процесів у регіоні.

Кластери можуть бути індустріальними (заснованими на спільній галузі) або крос-індустріальними (заснованими на взаємодії різних галузей). У рамках

кластеру взаємодія між компаніями та інституціями підтримується шляхом обміну знань, інформації, технологій і досвіду. Це сприяє зростанню інноваційного потенціалу регіону та підвищенню його конкурентоспроможності.

Однією з ключових ідей теорії інноваційних регіональних кластерів є те, що наявність густої мережі взаємозв'язків між регіональним розвитком, дослідницькими установами й освітніми закладами у специфічній галузі сприяє збільшенню інноваційного потенціалу та зростанню продуктивності усього кластеру [64, с. 288].

2. Теорія регіонального розвитку з ендogenous технологічним прогресом – ця теорія базується на припущенні, що технологічний прогрес та інновації в регіоні можуть розвиватися внутрішньо, не залежачи від зовнішніх чинників. Тобто регіон має здатність самостійно створювати нові технології, впроваджувати їх у виробництво та підтримувати їх розвиток.

Ця теорія акцентує увагу на розвитку внутрішніх ресурсів та потенціалу регіону. Вона передбачає створення стимулів для розкриття інноваційного потенціалу локальних підприємств і дослідницьких установ, розвиток високотехнологічних галузей, підтримку інноваційних стартапів та підприємницької активності.

Ключовим елементом теорії регіонального розвитку з ендogenous технологічним прогресом є підтримка науково-технічної та інноваційної діяльності на місцевому рівні, створення умов для виникнення та розвитку технопарків, інноваційних інкубаторів та дослідницьких центрів [74, с. 50–56].

3. Теорія інноваційних мереж – передбачає створення гнучких і динамічних зв'язків між різними акторами інноваційного процесу в регіоні, такими як регіональний розвиток, університети, дослідницькі інститути, владні органи та інші інституції.

Метою цієї теорії є стимулювання обміну знань, технологій та інновацій між різними учасниками, забезпечення співпраці та взаємодії для створення нових ідей та технологій. Інноваційні мережі забезпечують створення

сприятливого середовища для здійснення досліджень та впровадження нових рішень у практику.

Одним із ключових аспектів цієї теорії є забезпечення взаємодії між різними інноваційними акторами, спільного планування та реалізації проєктів, а також обміну ресурсами і знаннями для стимулювання інноваційного розвитку регіону [89, с. 170–174].

4. *Теорія регіональних інноваційних систем* – висуває ідею про те, що інновації і технологічний прогрес розвиваються найбільш успішно в рамках спеціалізованих регіональних систем, які об'єднують учасників інноваційного процесу у конкретному географічному просторі.

Регіональна інноваційна система включає в себе регіональний розвиток, дослідницькі установи, університети, технопарки, інкубатори, державні органи, фінансові установи та інші актори, що співпрацюють з метою створення, комерціалізації та впровадження інноваційних продуктів та технологій.

Ця теорія наголошує на важливості взаємодії і співпраці між різними інституціями, а також на необхідності створення сприятливого інноваційного середовища, яке сприяє зростанню інноваційної активності і розвитку регіону.

Оперативне планування зазвичай визначає короткострокові дії і кроки, необхідні для виконання конкретних завдань і мети, що стосуються поточних операцій та виробничих процесів. Тактичне планування, натомість, спрямоване на визначення дій на середньостроковий період, часто на рік або два, і враховує певні аспекти стратегічного планування.

Стратегічне планування охоплює більш широкий горизонт часу, який може варіюватися від 5 до 10 років і навіть більше. Його основна мета полягає у визначенні довгострокової візії, місії та цілей регіону, а також у розробці стратегічних напрямів розвитку, які допомагатимуть досягти балансу між соціальним, економічним, територіальним та екологічним розвитком [110].

Важливо наголосити, що довгострокове орієнтування є ключовим елементом стратегічного планування, оскільки розвиток регіону вимагає часу

для впровадження змін та досягнення поставлених цілей. Прогнозування дозволяє оцінити можливі сценарії розвитку регіону, виявити потенційні загрози та можливості, що допомагає приймати обґрунтовані рішення для досягнення балансу між соціальним, економічним, територіальним та екологічним розвитком:

- місія: формулювання основної мети та призначення регіону;
- візія: довгостроковий ідеальний стан, якого регіон прагне досягти;
- цілі: конкретні, вимірювані та досяжні завдання, які ведуть до візії;
- завдання: конкретні дії, необхідні для досягнення поставлених цілей;
- аналіз стейкхолдерів: ідентифікація зацікавлених сторін та їхніх потреб для узгодження інтересів;
- ресурси: визначення необхідних людських, фінансових, матеріальних ресурсів для реалізації стратегії;
- ризики: виявлення потенційних загроз та небезпек, які можуть впливати на реалізацію стратегії [163, с. 92–96].

Стратегічні цілі визначають пріоритетні напрями розвитку регіону та допомагають установити пріоритети у використанні ресурсів та розвитку проєктів. Вони слугують основою для розробки конкретних стратегічних завдань та планів дій для досягнення визначених цілей. SMART-принцип полягає у формулюванні цілей у такий спосіб, щоб вони були специфічними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), реалістичними (Realistic) та обмеженими в часі (Time-bound). Цей підхід допомагає зробити цілі конкретними, чіткими та досяжними, що сприяє більш успішному впровадженню стратегічного плану.

Кожен регіон має свої унікальні характеристики, потреби та виклики. Порівняння та аналіз цілей різних регіональних стратегій дає змогу зрозуміти, які аспекти розвитку є загальними та чим вони відрізняються. Це дозволяє врахувати контекст регіону та визначити найбільш ефективні стратегічні напрями.

Н. Сментина зазначає, що у процесі стратегічного планування розвитку регіону важливо взаємодіяти з різними зацікавленими сторонами, такими як державні інституції, місцеві органи влади, громадські організації, бізнес та інші. Кожна з цих сторін робить свій внесок у визначення стратегічних цілей, розробку планів дій та реалізацію стратегій, що допомагає забезпечити баланс у розвитку регіону [170, с. 365].

Для успішного впровадження регіональних стратегій використовуються різні інструменти, такі як SWOT-аналіз (оцінка позитивних та негативних аспектів, потенційних переваг та викликів), аналіз за допомогою Матриці Ікота (визначення питань, цілей, об'єктів, технологій та учасників), PESTEL-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та юридичних факторів) та ін. Вони дають змогу розкрити контекст, в якому діє регіон, і врахувати важливі аспекти під час розробки та впровадження стратегій [175, с. 96].

Тобто, стратегічне планування регіонального розвитку є важливим інструментом для досягнення сталого та прогресивного розвитку територій. Цей процес допомагає визначити довгострокові цілі та стратегії розвитку, враховуючи ефективне використання ресурсів та можливостей.

Отже, стратегічне планування регіонального розвитку сприяє сталому розвитку територій, враховуючи їхні особливості, можливості та потреби. Збалансоване і ефективне планування допомагає забезпечити успішне майбутнє для регіонів, сприяючи їхньому соціальному, економічному та екологічному розвитку.

Загальні результати дослідження дають підстави висунути припущення, що під стратегічним плануванням регіонального розвитку розуміється такий модельний підхід державного управління, де використання природних ресурсів спрямоване на відповідь потребам людства та на збереження природного середовища. При цьому важливо задовольняти вимоги не лише сучасного покоління, але й турбуватися про потреби майбутніх поколінь.

Висновки з теоретичного дослідження сутності та концепцій регіонального розвитку підтверджують, що сталий розвиток можна розглядати як новаторський напрям у досягненні стійкого економічного зростання в країнах світу за умов зменшення негативного впливу на довкілля, з урахуванням політичних та культурних потреб. Цей напрям передбачає створення сприятливих умов для науково-технічного прогресу та забезпечення задоволення потреб сучасного та майбутніх поколінь.

Відповідно до концепції сталого регіонального розвитку як передову можна розглядати концепцію управлінського розвитку, що визначає необхідність забезпечення балансу між економічними, політичними та культурними аспектами розвитку, з урахуванням екологічних вимог. Ця концепція спрямована на забезпечення інтересів майбутніх поколінь та створення безпечного середовища, що характеризується стійкістю, системністю, інтегрованістю, збалансованістю та стабільністю у процесах розвитку.

У роботі також був проведений аналіз авторських підходів науковців [6; 34; 50; 51; 61; 70; 72; 170; 208] до визначення сутності стратегічного планування регіонального розвитку на загальнокраїновому рівні. На основі отриманих результатів можемо виокремити такі три ключові підходи: прогресивно-економічний, адаптивний та трансформаційний. На основі теоретичного узагальнення наявних підходів до визначення операціоналізованих у роботі понять, доцільно запропонувати власне визначення категорії «стратегічне планування регіонального розвитку»: це одна з найголовніших функцій стратегічного планування, яка здійснює керування процесом установавання балансу у розвитку економічних, соціальних та екологічних процесів, враховуючи межу при використанні ресурсів природного середовища для досягнення високого рівня життя людини, можливості збереження та відновлення екосистем як у сучасному, так і в майбутньому (рис. 1.1).

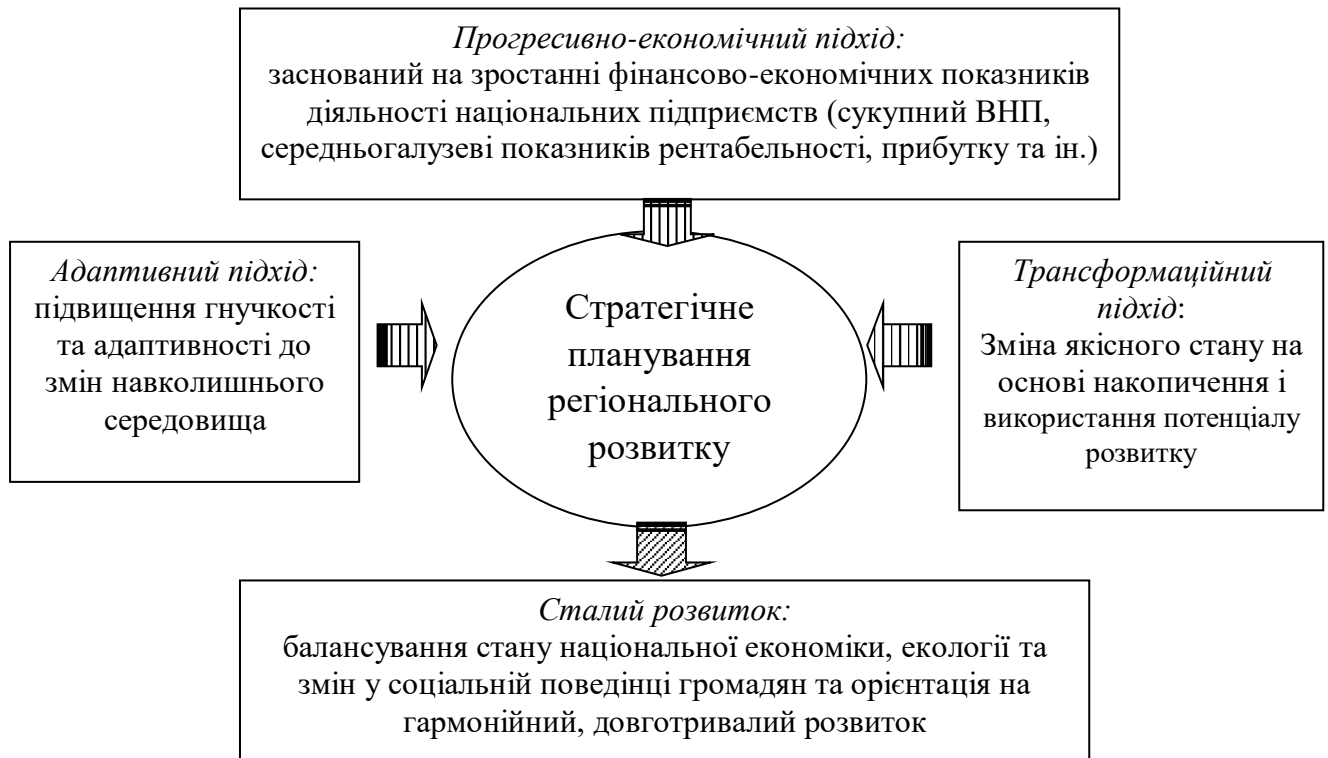


Рис. 1.1 Підходи до визначення сутності стратегічного планування регіонального розвитку на загальнодержавному рівні. Розроблено автором на основі аналізу інформаційно-аналітичних джерел інформації [33; 58; 80; 92; 111; 176].

У такий спосіб одержані результати дослідження свідчать про те, що «стратегічне планування регіонального розвитку» – це процес, який спрямований на визначення мети, основних напрямів і пріоритетів розвитку конкретного регіону на тривалий термін, й основна мета якого полягає у досягненні сталого і збалансованого розвитку регіону, враховуючи його потенціал, особливості, ресурси та наявні проблеми.

На основі аналізу праць вітчизняних вчених можемо констатувати потребу реформування інституційної, правової та політичної системи, що забезпечувала б ефективну участь громадян у прийнятті рішень, а також економічної системи для розбудови її потенціалу генерувати інновації та нові технічні знання на самостійній і сталій основі соціальної системи. Стратегічне планування сталого

розвитку територій має сприяти не тільки розробці стратегій та програм регіонального розвитку, але постає вкрай важливим механізмом розвитку потенціалу української нації на основі формування адекватної державної політики, що буде спрямовуватись на подолання сучасних політичних, екологічних та економічних проблем і загроз.

1.2 Механізми публічного управління у сфері стратегічного планування регіонального розвитку

Покращення державного регулювання економічного розвитку кожного регіону країни призведе до більш ефективних соціально-економічних змін і реформ, спрямованих на досягнення європейського рівня розвитку. Наразі можемо наголошувати на наявності низки проблем, що призводять до економічної відсталості та дотаційності більшості регіонів країни, нерівномірності регіонального та місцевого розвитку, а також ускладнюють завершення децентралізаційних процесів та послаблюють ефективність роботи місцевих громад, призводячи до деградації територій [193, с. 400].

Дослідниця З. Шершньова стверджує, що перехід до використання моделі сталого розвитку та досягнення очікуваного результату потребує розбудови соціального та економічного потенціалу регіону, розширеного відновлення його ресурсної бази, підвищення рівня технологічного та правового забезпечення. Для цього, передусім, необхідно створити умови для прогресивного розвитку усіх складових сталого розвитку: економічної (відмова від ресурсно- та енергомісткого виробництва, використання новітніх інноваційних рішень у промисловості, розвиток продуктивного потенціалу суспільства), екологічної (збереження якості навколишнього середовища), соціальної (забезпечення гідних умов життя людини, підвищення соціальних стандартів) [206].

Слід відмітити, що сталий розвиток раніше розглядався в двовимірному просторі на основі взаємозв'язку між економікою та екологією. Однак,

безумовно, більш об'єктивним та сучасним є розуміння сталого розвитку як певної тривимірної системи, яка враховує економічний, екологічний та соціальний вектори життєдіяльності сучасного суспільства. І особливої уваги потребує саме соціальна або суспільна складова.

На сучасному етапі розвитку науки державного управління погляди вчених щодо визначення складових сталого розвитку територій мають певні відмінності.

Зокрема, у дослідженнях сфери територіального розвитку О. Бородіна [12, с. 142–148] виділяє п'ять основних складових сталого розвитку територій:

– *процесна або програмна сталість*: забезпечення процесів навчання та розвитку в сучасній громаді для забезпечення сталості процесів розвитку, навіть за умови закінчення фінансування окремих проєктів. Розвиток громад, в яких є наявність залежності від будь-яких фондів, можливо, урядових або різних зовнішніх, або від використання сторонніх експертів в організації та здійсненні процесів розвитку в цих громадах, не можна вважати сталим;

– *екологічна (або біосистемна сталість)*: подолання забруднення води, повітря, ґрунтів, збереження всіх популяцій тварин та риб, лісових та водних екосистем і означає стале використання природного ресурсу;

– *суспільна і культурна сталість*: врахування ризиків негативних наслідків процесу розвитку на суспільні взаємовідносини. Наприклад, у разі фінансування якогось нового проєкту, бажання контролювати процес одержання коштів та отримання прибутків може викликати конфлікт у громаді;

– *економічна сталість*: досягнення економічних активів та благ на постійній основі. Економічною сталістю можна вважати такий рівень, коли спостерігається не лише створення активів, але й справедливий розподіл цих благ задля задоволення основних потреб усіма членами громади;

– *політична сталість*: забезпечення ефективності процесу ухвалення управлінських рішень. Неможливо підтвердити політичну сталість громади, якщо сильними є політичні сили, спрямовані проти сталого розвитку громади. Тому слід заручитися підтримкою політичних організацій та їх лідерів, які здійснюють контроль за економічним та політичним середовищем, де

відбувається розвиток громади. Необхідно гармонізувати політичні, економічні, екологічні, соціальні та культурні потреби. Однак не варто забувати, що сталість – це постійний процес. Процес, пов'язаний з використанням усіх ресурсів громади для досягнення гідного рівня життя (економічного, екологічного, соціального) як нинішніх, так і майбутніх поколінь. Для цього суспільству необхідно усвідомити своє реальне становище, визначити цілі, свою спроможність для їх досягнення та можливість отримання підтримки, допомоги [12].

Теоретик М. Стегней у науковій праці «Механізм екологічно сталого розвитку територій» виділяє серед складових екологічно сталого розвитку територій такі елементи: трудові ресурси; промислове і сільськогосподарське виробництво; інтелектуальний потенціал; соціальний капітал; культуру, традиції, мораль; збереження земель і родючості ґрунтів; захист навколишнього середовища [172, с. 36–42]. В. Вакуленко в роботі «Стратегічне планування місцевого розвитку» акцентує увагу на необхідності розвитку інноваційної складової сталого розвитку. Це означає потребу в зміні самої парадигми розвитку, яка виникла в далекому минулому і не відповідає сучасним умовам, особливо щодо глибини та швидкості змін умов життєдіяльності людини. В інноваційному світі необхідно використовувати інноваційні підходи до визначення основних засад його сучасного розвитку [5, с. 8–17].

Наукові досягнення економіста І. Моргачова [20, с. 33–39] відіграли визначальну роль у вивченні економічної складової сталого розвитку. Учений використовує певну модель економічного зростання, яка демонструє, що економічна система здатна при коригуванні внутрішніх ринкових показників повертатися до напрямку сталого розвитку.

Видатна екологиня А. Чернихівська [200, с. 180–185] акцентує увагу на двох компонентах сталого розвитку – еколого-економічному та соціальному. У контексті цього, дослідниця розглядає важливість сталого розвитку та обґрунтовує стратегічний напрям розвитку у своїй теорії, вказуючи на необхідність збереження та стійкості біологічного різноманіття та екології

загалом у глобальному контексті. У такий спосіб, на думку науковиці, головним завданням сталого розвитку на глобальному рівні є забезпечення здоров'я всього живого навколишнього середовища, що, натомість, потребує інвестицій великих транснаціональних структур, де концентрується значний капітал. А. Чернихівська виокремлює необхідність об'єднання двох головних методів для вирішення актуальних питань екології. Це технологічний або антропоцентричний метод і біоцентричний метод. З погляду технологічного методу важливо підтримувати стратегічно важливі природні ресурси, а також екологічні системи та регенеративні процеси, які забезпечують функціонування соціосистем. З екоцентричної (біоцентричної) перспективи всі живі види за своєю сутністю повинні бути стійкими, так само як і екологічні середовища, які їх створюють. Тобто, зміст цієї концепції полягає в розумінні того, що здоров'я всього людства на землі та задовільний стан усіх екологічних систем гарантує глобальний сталий розвиток. У цьому полягає сутність екологічної складової. Зміст економічної складової сталого розвитку в глобальному масштабі проявляється у створенні умов для забезпечення стабільного існування та функціонування екосистем, для чого необхідні суттєві інвестиції світових транснаціональних корпорацій. Це також піднімає питання соціальної відповідальності та партнерства між державою та приватним сектором, але вже в глобальному масштабі світу.

Сучасний вчений В. Авер'янов виділяє економічну, соціальну, культурну, політичну та правову складові сталого розвитку [1, с. 48]. Учений зазначає, що під економічним вектором слід розуміти більш обґрунтоване використання ресурсів природи, застосування екологічно спрямованих технологій, починаючи з видобутку і переробки сировини, отримання продукції, яка відповідає екологічним нормам та зведення до мінімуму подальшу переробку та безпечне знищення відходів [1].

Соціальна складова сталого розвитку спрямована на збереження людства, створення умов для існування стабільних культурних та соціальних систем, викорінення військових чи інших конфліктів між людьми. Шляхом вирішення

цих завдань може стати розподіл благ згідно з принципом справедливості. Важливо також зберегти культурний потенціал та різноманіття у масштабах всього світу [1].

Культурну складову можна оцінити рівнем розвитку свідомості у людини та організацією і використанням наявних знань. Політична складова може бути представлена рівнем мистецтва управління об'єктами та суб'єктами складових сталого розвитку. Правова складова сталого розвитку є базовим рішенням для подолання хаотичного функціонування та розвитку підприємств, міст, окремих територій країни, викорінення роздробленості і як результат – узгодження певних обов'язкових правил та норм поведінки [1].

Відомий вчений Б. Патон у науковій праці «Національна парадигма сталого розвитку України» [32] акцентує увагу на позитивні ефекти застосування системного підходу в дослідженні сталого розвитку та зазначає, що в структурі системи сталого розвитку на загальнодержавному рівні доцільно виділити соціальну, екологічну та економічні компоненти:

- екологічна компонента – полягає у визначенні умов і меж відновлення екологічних систем держави внаслідок їх експлуатації;
- економічна компонента – передбачає формування економічної системи держави, гармонізованої з екологічним чинником розвитку;
- соціальна компонента – заснована на соціальних домінантах сталого розвитку, які пов'язані з одним із найактуальніших завдань сучасності – пошуком інструментарію подолання обмежень т. зв. суспільства споживання, в якому дедалі більше пригнічується особистість [161, с. 652].

На основі проведеного аналізу доцільно виділити чотири головні складові сталого розвитку територій – економічну, екологічну, соціальну та інституційно-правову.

На основі систематизації результатів дослідження, розкриємо детальніше сутність екологічної, економічної, інституційно-правової та соціальної складових сталого розвитку територій.

Екологічна складова сталого розвитку – необхідність упровадження економічно обґрунтованого, екологічно взаємоузгодженого використання природної ресурсної бази, що можливе в разі перебудови системи господарства та усунення дисбалансу в його територіальній структурі [158, с. 127–129].

З погляду екологічної складової, сталий розвиток має забезпечити збереження біологічних та фізично-природних систем. Особливу увагу слід приділити створенню умов для життєздатності екологічних систем, які зумовлюють глобальну стабільність нашої біосфери. Крім того, використання значень «природні системи» та «окремі території проживання» мають широкий зміст і можуть розглядатися як створене людством місце концентрації та використання природних та людських ресурсів, тобто регіон або місто. Особливої уваги потребує створення можливостей збереження здатності до динамічного розвитку чи пристосування до змін та самовідновлення таких систем, а не консервація їх у певному, можливо, «ідеальному» статистичному положенні [158, с. 127–129].

Економічна складова сталого розвитку. З погляду комплексного розвитку території, економічна складова є невід’ємною частиною поряд з екологічним та соціальним напрямками сталого розвитку, при збалансуванні яких можливе досягнення необхідних цілей. Виконання вимог сталого розвитку в економічній сфері потребує перебудови моделі економіки від нинішнього аграрно-індустріального екстенсивного типу до оновленого, інтенсивного типу, який враховує одночасно показники внутрішнього, зовнішнього попиту, використовує новітні інновації, є конкурентоспроможним, вміщує повний облік економічної вартості використаних природних ресурсів, забезпечує їх відновлення [30, с. 140–146].

Економічний підхід до концепції сталого розвитку базується на ідеї збереження сукупного капіталу, через який формується зазначений дохід. Ця концепція враховує оптимальне використання обмежених ресурсів та застосування екологічних технологій, включаючи природні, енерго- та матеріалозберігаючі, такі як видобуток та переробка сировини, створення

екологічно безпечної продукції, мінімізацію, переробку та виведення відходів. Однак при вирішенні питань про те, який вид капіталу слід зберігати (наприклад, фізичний, природний або людський капітал), і якою мірою різні форми капіталу взаємозамінні, а також при оцінці вартості цих активів, зокрема екологічних ресурсів, виникають труднощі в правильній інтерпретації прогресу. З'явилися два підходи до сталості – слабкий, який підкреслює стійкість природного та створеного капіталу в часі, і сильний, який констатує потребу ощадливого використання природного капіталу (при цьому частина прибутку від продажу невідновлюваних ресурсів повинна спрямовуватися на збільшення цінності відновлюваного природного капіталу) [30, с. 140–146].

Складовою сталого розвитку є аспект соціального характеру та потреба розвитку соціальних відносин. Екологічний, економічний та соціальний аспекти як три взаємопов'язані елементи зумовлюють необхідність установалення відносин між ними для досягнення поточних і стратегічних цілей суспільного розвитку та регулювання відповідних процесів. Соціальна держава виступає важливим засобом для впровадження цього регулювання та втілення інтересів суспільства. Головне завдання органів державної влади у цьому контексті полягає у створенні сприятливого середовища для життєдіяльності громадян. Ця діяльність передбачає різноманітні аспекти, включаючи територіальний аспект та ролі різних соціальних груп, об'єднаних у інститути громадянського суспільства. Для ефективної реалізації регуляторної функції держави в забезпеченні сталого розвитку в соціальній та інших сферах необхідно розробити відповідну національну стратегію дій [169, с. 67–80].

Соціальний аспект сталого розвитку спрямований на гуманістичний підхід і спрямований на збереження стабільності суспільних і культурних систем, включаючи зменшення кількості деструктивних та конфліктних відносин між людьми. Важливою складовою цієї концепції є рівний розподіл благ. Додатково, важливим аспектом є збереження культурної спадщини і глобальної різноманітності, а також ефективне використання практик сталого розвитку, які існують у менш впливових культурах. Для досягнення сталого розвитку сучасне

суспільство повинно розробити більш ефективну систему прийняття рішень, яка враховує історичний досвід і підтримує різноманітність. Важливим досягненням є не лише внутрішній, а й міжпоколінний рівень справедливості. У межах концепції людського розвитку людина виступає не як об'єкт, а як активний учасник розвитку. Засновуючись на збагаченні варіантів вибору для людини як головної цінності, концепція сталого розвитку передбачає: людина повинна брати участь у процесах, що визначають її життєву сферу, сприяти прийняттю та реалізації рішень та контролювати їх виконання [169, с. 67–80].

Інституційно-правова складова сталого розвитку полягає в забезпеченні здатності територіальних одиниць (регіонів, міст) країни розвиватись на основі можливостей населення, інституційних структур, екологічних і економічних умов. Для того, щоб створити ефективну систему взаємодії між формальними і неформальними правилами, законами і нормами, що діють у суспільстві, є потреба розробки адекватних інституційних інструментів управління сталим розвитком. Беручи до уваги стратегічну важливість інституційної складової сталого розвитку територій як упорядкованої сукупності інститутів, спрямованих на розвиток взаємодії між соціальною сферою, економікою та екологією, недостатньо уваги приділяється конкретизації інституційного аспекту в стратегії сталого розвитку міст, населених пунктів [78, с. 79–84].

Одержані результати аналізу сутності виділених складових сталого розвитку територій свідчать про те, що надзвичайно важливою є практична реалізація поставлених цілей і завдань на стратегічному (загальнодержавному) рівні та на рівні конкретних територій. Тому, враховуючи характер поставлених завдань у роботі, пов'язаних з дослідженням теоретико-методологічних засад сталого розвитку регіонів, зосередимо увагу саме на цьому.

Згідно з думкою вченого Р. Лещишина, роль держави у стимулюванні регіонального розвитку є важливою та багатогранною, оскільки держава виступає як основний регулятор економічних та соціальних процесів в країні. Стимулювання регіонального розвитку є необхідним для забезпечення збалансованого розвитку всіх територій країни, зменшення регіональних

нерівностей та сприяння створенню сприятливих умов для підвищення життєвого рівня громадян у всіх регіонах, зокрема через наступні інструменти [81, с. 49–54]:

- економічне стимулювання: держава може надавати різні економічні стимули для розвитку регіонів, щоб заохотити інвестиції, створити нові робочі місця та розвивати економіку. До економічних заходів можуть входити: надання пільг та знижок на податки для підприємств, які інвестують у регіони, а також створення спеціальних економічних зон з певними пільгами для іноземних інвесторів;

- формування регіональних стратегій для визначення пріоритетних напрямів розвитку кожного регіону, а також детальних дій та проєктів, які необхідно реалізувати для досягнення цих цілей;

- інструменти публічного адміністрування: держава має право регулювати розвиток регіонів за допомогою законодавчих та нормативних актів, а також впливати на рішення місцевих органів влади щодо розподілу ресурсів та реалізації регіональних проєктів;

- інфраструктурне забезпечення: держава може забезпечувати розвиток регіонів, шляхом інвестування у транспортну, комунікаційну та енергетичну інфраструктуру. Це допомагає покращити доступність регіонів та створює умови для залучення інвесторів;

- заохочення участі громадськості та зацікавлених сторін у розробку та впровадження регіональних стратегій. Це дозволяє враховувати інтереси місцевої громади та бізнесу, сприяє більш ефективному впровадженню стратегій;

- регулювання податків та земельних відносин: держава може встановлювати спеціальні ставки податків для регіональних підприємств та інвесторів, а також регулювати земельні відносини для підтримки розвитку промисловості, сільського господарства та інфраструктури в регіонах [81, с. 49–54].

Форми та інструменти державного управління регіональним розвитком передбачають широкий спектр заходів, законодавчих актів, програм, ініціатив та ресурсів, які держава може використовувати для стимулювання та регулювання розвитку різних регіонів у межах країни. Ці інструменти та форми зазвичай спрямовані на досягнення стратегічних цілей, забезпечення балансу між різними аспектами розвитку (соціальним, економічним, територіальним, екологічним) та стимулювання інноваційного та сталого розвитку регіонів. Розглянемо деякі з найбільш поширених форм та інструментів державного управління регіональним розвитком:

– регіональні програми розвитку: держава може розробляти і реалізовувати спеціальні програми для стимулювання розвитку певних регіонів або груп регіонів. У рамках цих програм здійснюється фінансування проєктів, створюються робочі місця, розвиваються інфраструктура, малі підприємства, впроваджуються інновації [75, с. 189–202];

– регіональні інвестиційні фонди: створення регіональних інвестиційних фондів дає змогу державі залучати фінансові ресурси для інвестування в розвиток певних регіонів або реалізацію конкретних проєктів. Ці фонди можуть надавати допомогу суб'єктів господарювання, що працюють у регіоні, а також сприяти розвитку інфраструктури та людського капіталу [68, с. 67–72];

– регіональні стимули та пільги: держава може встановлювати різні стимули та пільги для підприємств та інвесторів, що працюють у регіонах з низьким рівнем економічної активності. Це можуть бути податкові пільги, знижені ставки податку на землю, допомога зі створення робочих місць, підтримка інноваційних проєктів тощо [62, с. 113–117];

– регіональні кластери та інноваційні центри: формування кластерів і інноваційних центрів сприяє концентрації інноваційних суб'єктів, дослідницьких установ, бізнесу та освітніх закладів у певних регіонах. Держава може сприяти створенню таких центрів, забезпечувати підтримку їх діяльності та сприяти взаємодії між учасниками [57, с. 247];

– гранти та субсидії: держава може надавати гранти та субсидії для реалізації інвестиційних проєктів, соціальних ініціатив, розвитку освіти та культури в регіонах. Це допомагає залучати додаткові ресурси для розвитку територій [51, с. 197–206];

– розбудова ресурсного потенціалу: держава може здійснювати контроль за використанням природних ресурсів регіонів і стимулювати їх ефективне використання, зокрема шляхом установа квот та нормативів [72, с. 86–93];

– регіональні партнерства: держава може сприяти розвитку партнерства між громадським сектором, приватним бізнесом, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами для спільної реалізації регіональних проєктів та програм [109, с. 47–49];

– моніторинг та оцінка: держава може здійснювати моніторинг та оцінку результатів реалізації регіональних стратегій, щоб визначити ефективність і внести необхідні корективи в діючі програми [91, с. 196].

Як свідчить зарубіжний досвід, застосування різних форм та інструментів державного управління регіональним розвитком залежить від національних особливостей, економічного та соціокультурного контексту конкретних країн, а також від поставлених перед державою завдань і стратегічних цілей регіонального розвитку.

На думку С. Корнієвського, аналіз підходів до державного регулювання стратегічного планування є важливим завданням для впровадження ефективних механізмів управління розвитком регіонів. Цей аналіз допомагає визначити, як держава може забезпечити належне планування розвитку територій, сприяти досягненню стратегічних цілей та ефективному використанню ресурсів [73].

Для аналізу підходів до державного регулювання стратегічного планування регіонального розвитку необхідно розглянути такі аспекти:

– законодавчу базу: здійснити контент-аналіз нормативних актів, що регулюють процес стратегічного планування регіонального розвитку. Зокрема,

законів, постанов та розпоряджень, що визначають компетенцію та повноваження органів державної влади у сфері регіонального планування;

– цілі та пріоритети: аналізується спрямованість державних стратегій та програм регіонального розвитку. Визначається, які цілі держава ставить перед собою у контексті регіонального розвитку та які пріоритети найбільш актуалізовано;

– учасники процесу: визначається, які державні інституції та органи беруть участь у процесі стратегічного планування регіонального розвитку. Аналізуються їх ролі, повноваження та взаємодія;

– фінансове забезпечення: аналізується наявність фінансових ресурсів для реалізації регіональних стратегій. Вивчаються джерела фінансування та ефективність використання коштів;

– інструменти та методи: аналізується, які інструменти та методи використовуються державою для регулювання стратегічного планування регіонального розвитку. Це можуть бути різні види аналізу, оцінок, індикаторів та інші інструменти для моніторингу та оцінки ефективності стратегій;

– взаємодія з органами місцевої влади та громадськістю: аналізується, як здійснюється взаємодія держави з органами місцевого самоврядування, громадськістю та бізнесом у процесі стратегічного планування регіонального розвитку. Досліджуються механізми залучення громадськості до прийняття рішень та впливу на процес планування;

– успішні практики: аналізуються приклади успішного стратегічного планування в інших країнах або регіонах. Вивчаються позитивні елементи цих практик та можливість їх упровадження в контексті конкретного регіону [56, с. 247].

Аналіз підходів до державного регулювання стратегічного планування допомагає визначити сильні та слабкі сторони наявних механізмів управління територіальним розвитком та сприяє розробці більш ефективних підходів для досягнення стратегічних цілей країни.

Стратегічне планування розвитку територій як процес дозволяє найбільш ефективно використовувати наявні ресурси для забезпечення нормального функціонування та прогресу системи життєдіяльності територій.

У ситуаціях, коли ресурсів недостатньо, виникає необхідність у визначенні пріоритетів для спрямування обмежених ресурсів: розвиток освіти, поліпшення доріг, житлово-комунальна інфраструктура, підвищення заробітної плати або підтримка підприємництва. У контексті цього мета стратегії полягає у тому, щоб відповісти на питання про специфіку території, визначити пріоритети, цілі та сценарії її розвитку в наявних умовах, а також місце території всередині регіону або за його межами. Ця відповідь, зазвичай, складна і вимагає клопіткої роботи з аналізу всіх аспектів територіального життя та зовнішніх факторів, які на нього впливають [43, с. 20]. Тобто просто поговорити про майбутнє території недостатньо; необхідно визначити конкурентні переваги та аргументувати стратегічний вибір конкретними фактами.

Для проведення аналізу стану розвитку території застосовуються такі методи аналітичної діяльності в рамках стратегічного планування місцевого розвитку:

- аналіз соціально-економічних індикаторів, параметрів якості життя;
- порівняльний огляд;
- оцінка SWOT;
- аналіз PESTLE;
- кількісні та якісні соціологічні опитування [37, с. 564].

Для проведення аналізу використовуються такі джерела даних: загальний план розвитку території, інформація від управління (відділу) економіки облдержадміністрації та виконавчого комітету місцевої ради, регіональні програми соціально-економічного розвитку та ступінь їх виконання, статистичні дані від Державного комітету статистики України та його регіональних підрозділів, відомості від галузевих міністерств та управлінь, результати соціологічних досліджень, висновки наукових студій та інші джерела.

Сукупність соціально-економічних показників для проведення аналізу визначається авторами стратегії місцевого розвитку.

Дані соціально-економічного аналізу представляються в окремому розділі Стратегії під назвою «Профіль громади». Цей документ детально висвітлює аналіз та оцінку фактичного стану розвитку території протягом п'яти попередніх років. У ньому може міститись інформація про різні аспекти, такі як історія території, географічне розташування, природно-ресурсний потенціал, демографічна ситуація, соціально-економічний розвиток, рівень життя населення, господарський комплекс, соціальна інфраструктура, комунальна власність та приватизація, ринок землі, екологічна ситуація, фінансово-бюджетна ситуація, політична ситуація, система управління місцевим розвитком тощо [25].

Профіль громади допомагає отримати більш точне уявлення про поточну соціально-економічну ситуацію, що натомість впливає на вибір стратегічного сценарію та пріоритетів місцевого розвитку. Документ також дає змогу зробити кваліфіковані прогнози розвитку території на майбутнє, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів. У процес розробки Профілю громади може бути залучено зовнішніх експертів, які неупереджено оцінюють перспективи розвитку території.

Крім того, Профіль громади є важливим інструментом для забезпечення доступу громади до потенційних кредитів, грантів та інших інвестицій. Інвестори, зазвичай, оцінюють цей розділ Стратегії, щоб зрозуміти потенціал території для інвестицій, розрахунків за отримані кредити, ухвалення рішення щодо вкладення коштів.

Розробники стратегії повинні провести порівняльний аналіз та визначити позицію території в конкурентному середовищі регіону, країни чи світу, залежно від її розміру та значення. Фахівці зі стратегічного планування рекомендують уникати обрання такого напрямку місцевого розвитку, в якому територія не має особливих відмінностей або навіть відстає від своїх сусідів. Замість цього,

доцільно зосередити увагу на будь-яких власних перевагах, які можна використовувати [25].

Отже, щоб у належний спосіб оцінити ситуацію, статистичні показники території слід порівнювати з середніми значеннями для всієї України, а також зі статистичними даними інших територій-конкурентів чи аналогічних міст в інших країнах світу. Необхідно визначити позицію регіону у загальноукраїновому розподілі праці.

Для визначення якісних параметрів місцевого розвитку часто використовують SWOT-аналіз. Цей метод дає змогу визначити сильні та слабкі сторони території, а також зовнішні шанси та ризики для подальшого розвитку. Цей аналіз дає змогу зробити узагальнення про важливі параметри економічного та соціально-політичного розвитку території. Після цього можна застосовувати додаткові аналітичні методи, зокрема порівняльний аналіз, для більш детального дослідження.

Методологія SWOT-аналізу, розроблена для знаходження обґрунтованих рішень щодо здійснення регіонального розвитку у конкурентному середовищі. Наразі даний підхід широко використовується для оцінки регіональних та місцевих пріоритетів розвитку. Аналіз сильних та слабких сторін території детальніше висвітлює якості, які слід нарощувати або коригувати, тоді як дослідження зовнішніх факторів допомагає виявити шанси та ризики, що впливають на майбутні перспективи. Застосування SWOT-аналізу дає змогу краще зрозуміти економічні та соціально-політичні параметри місцевого розвитку, знайти оптимальні рішення для стратегії розвитку території [77, с. 118–125].

Будь-яка довгострокова програма завжди супроводжується об'єктивними ризиками. Застосування SWOT-аналізу допомагає знизити ці ризики. Після використання цього інструменту розробляється обґрунтована стратегія досягнення майбутніх цілей, яка максимально враховує вихідні умови місцевого розвитку та зовнішні впливи.

SWOT-аналіз дозволяє систематизувати фактори, що впливають на об'єкт планування, і є критичним аналітичним підходом, заснованим на наявних даних та досвіді експертів. Цей аналіз зосереджений на об'єктивному фіксуванні поточного стану, а також вивченні шансів та ризиків, які можуть вплинути на майбутнє.

У процесі аналізу шансів та ризиків розглядається не лише ситуація щодо самої території, а й аналізується «абсолютна ситуація» – весь зовнішній контекст. До зовнішніх чинників належать фактори, на які місцева влада не має прямого впливу, такі як географічне розташування, макроекономічна ситуація, державна бюджетно-податкова політика та політико-правові умови.

SWOT-аналіз дає змогу з'ясувати, яка зі стратегій розвитку найбільш перспективна, з урахуванням сильних сторін та шансів, що можуть бути використані для досягнення успіху. Варіанти стратегій, які базуються на сильних сторонах і можливостях (стратегії нарощування та використання), вважаються більш ефективними і менш витратними. Стратегії, спрямовані на усунення слабких сторін, також можуть бути успішними; їх реалізація, найчастіше, знаходиться у відповідальності органів місцевого самоврядування. Такі стратегії можуть вимагати більшої уваги та ресурсів, але в разі успішної реалізації, – створюють умови для перспективних та інноваційних напрямів розвитку [212].

Для структуризації зовнішніх впливів використовується PESTLE-модель, що охоплює аспекти політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових і екологічних факторів. Ця модель допомагає систематизувати можливості та загрози та зрозуміти їх вплив на конкретну територію.

Загалом SWOT-аналіз є цінним інструментом для розробки стратегії розвитку, допомагаючи у процесі планування знизити ризики та використовувати можливості максимально ефективно.

Щодо врахування політичних факторів, важливо визначити, як територіальні цілі узгоджуються з цілями регіонального та загальнокраїнового розвитку. Якщо такого співпадіння немає, комісія зі стратегічного планування рекомендує провести консультації з центральними та регіональними органами

виконавчої влади щодо обсягу фінансової підтримки та умов для реалізації завдань місцевого значення.

Зокрема, згідно з дослідником С. Жуковим економічні стимули, які викликають особливий інтерес, передбачають інформацію щодо структури економіки, рівня безробіття, вартості робочої сили та змін у доходах як у секторі публічному, так і в приватному. Соціально-культурні умови можна оцінити завдяки даним про рівень освіти різних соціальних груп, демографічні зміни, міграційні процеси, споживацьку поведінку та організацію дозвілля [48, с. 12–20].

У світлі швидких змін, зокрема в сфері комунікаційних та інформаційних технологій, аналіз технологічних тенденцій є важливим аспектом. Також важливо враховувати думки та оцінки щодо застарілості деяких технологій, що можуть стати ризиками для розвитку території та реалізації стратегії. Переосмислення настроїв суспільства щодо екологічних питань також має суттєве значення. Фактори, які можуть впливати на місцевий розвиток, включають енергоспоживання, нові правові норми з охорони навколишнього середовища та обсяги перевезень.

Після аналізу шансів та ризиків, необхідно оцінити їх вплив на місцеву ситуацію та досягнення бажаних цілей розвитку. При оцінці факторів, доцільно враховувати їх важливість для досягнення цілей розвитку. Фактори можуть бути розподілені на групи А, В і С, залежно від їхнього значення.

Для точнішого аналізу, всі фактори оцінюються за динамікою у часі. Це дозволяє передбачити, які з них можуть стати більш важливими у майбутньому. Аналіз А–В–С допомагає визначити переваги та бар'єри для розвитку міста, іншого населеного пункту, а рейтингова шкала забезпечує чітке ранжування за їх важливістю. Після цього аналізу, найважливіші фактори можуть бути враховані у стратегічному плані міста [59].

Методологічно цінним є кількісне соціологічне дослідження у громаді. Для того, щоб опитувальник заповнило більше людей, важливо мотивувати мешканців до його заповнення, пояснюючи важливість участі у розробці

стратегічного плану та гарантуючи анонімність. Також слід враховувати особливості міського життя та інтереси мешканців для збільшення зацікавленості у заповненні анкети.

Основна частина анкети має бути простою та зрозумілою для всіх мешканців міста. Важливо уникати використання незрозумілих термінів та перенавантаження запитань надлишковими деталями, а також уникати двозначних формулювань. Кількість запитань має бути обмежена (10–12 пунктів). Запитання можуть стосуватися фактів, поведінки, знань та інформованості, а також ціннісних орієнтацій та переваг.

Організація процесу анкетування відіграє важливу роль у результативності. Варто залучати членів органів влади для проведення анкетування, використовувати систему освіти для охоплення більшої кількості мешканців. Також можна залучати ЗМІ, друкувати анкети в місцевих газетах та здійснювати телефонне опитування для більш оперативного проведення анкетування.

Після анкетування слід підготувати підсумковий документ, який міститиме короткий виклад проблемної ситуації, опис концепції, мети та завдання анкетування, розподіл відповідей на запитання, аналіз нестандартних відповідей та загальний висновок. На основі результатів анкетування можна розробити рекомендації для подальших дій у сфері стратегічного планування розвитку території [76].

Так, аналіз анкетування може допомогти виявити ключові сильні та слабкі сторони міста та програмувати стратегічні рішення для досягнення мети розвитку.

На основі зібраних даних щодо початкового стану розвитку території (громади) та узагальнення поглядів головних учасників територіального розвитку стосовно бажаного майбутнього, формується стратегічне бачення, яке виступає як новий компонент довгострокового планування розвитку.

Стратегічне бачення віддзеркалює оптимістичний погляд на розвиток території у майбутньому і становить основу для визначення завдань, які мають

бути реалізовані. Важливо забезпечити широку участь місцевої громадськості у процесі обговорення стратегічного бачення.

Для організації громадської участі можуть використовуватися такі ефективні форми:

- телефони довіри та громадські приймальні;
- опитування та проведення фокус-груп;
- організація громадських слухань;
- створення робочих і тематичних груп для формування рекомендацій;
- проведення інтерактивних теле- та радіодебатів;
- місцеві референдуми;
- голосування через засоби масової інформації [86, с. 256].

Запропоновані форми дають змогу залучити різні групи громадян, органів влади, бізнесу, ЗМІ, громадських організацій, молодіжних об'єднань та окремих громадян до діалогу.

Стратегічне бачення має бути реалістичним, конкретним, амбітним та відповідати бажаному образу майбутнього для територіальної громади. Воно підтверджується депутатами місцевої ради. Правильно сформоване стратегічне бачення має відображати унікальність території, що закладається в основу її конкурентоспроможності у майбутньому.

Стратегічні цілі розвитку території слугують інструментом для конкретизації пріоритетів у середньостроковій перспективі. Вони повинні бути конкретними, вимірюваними, взаємоузгодженими, реалістичними та обмеженими у часі. Такі цілі сприяють сталому розвитку території та визначають напрями діяльності для досягнення бажаного майбутнього.

Оперативні цілі є найбільш конкретними і дають змогу пов'язати стратегічну діяльність з поточним та бюджетним плануванням. Під час процесу цілепокладання формується «дерево цілей» стратегії регіонального розвитку. Установлення мети місцевої стратегії підтримується методом аналізу причин і наслідків. Ця методика сприяє визначенню основних викликів, які заважають досягненню обраних пріоритетів [88, с. 71–76].

Для кожної проблеми визначаються її наслідки та основні причини. Спрямовуючи свої дії на усунення основних причин, досягається більш ефективний результат. Основні причини створюють розуміння обрисів стратегічних цілей. Після цього, за допомогою експертного підходу, враховуючи результати аналізу розвитку території, встановлюються фактори, що лежать в основі базових викликів. Ці кореневі фактори перетворюються на конкретні оперативні цілі.

При проведенні аналізу важливо обмежити кількість основних та додаткових причин для кожної проблеми, щоб уникнути ускладнень і зосередитися на ключових факторах. З метою формування обґрунтованого та остаточного вибору щодо визначення пріоритетів, стратегічних та оперативних цілей розвитку на місцевому рівні, важливо провести додатковий аналіз загальнодержавних, регіональних та галузевих стратегій, генеральної схеми планування розвитку території України, а також схеми планування розвитку регіону, середньострокових загальнодержавних, регіональних та галузевих прогнозів та програм [222].

Також для забезпечення ефективного управління процесом досягнення цілей і реалізації стратегії місцевого розвитку, необхідно розробити систему моніторингу та оцінювання з можливістю зворотнього зв'язку. Це дозволить своєчасно відстежувати та коригувати хід виконання завдань. Консультації з фахівцями та зацікавленими сторонами, такими як структурні підрозділи органів місцевого самоврядування, організації, науковці та експерти, громадські організації, також відіграють важливу роль у процесі формування стратегії, оскільки вони мають інтереси та можуть впливати на результати розвитку території.

Згідно з думкою Н. Андрусак моніторинг є постійним процесом збору даних щодо процесів і показників виконання стратегії під час її реалізації. Зібрані дані можуть бути використані для оцінки ефективності програм, що входять до стратегії [3, с. 151–158].

Існують два основних типи моніторингу:

1) *моніторинг ситуації* передбачає виявлення змін внутрішнього та зовнішнього довкілля громади. Цей вид моніторингу також враховує збір інформації про нові тенденції соціально-економічного розвитку, зміни державної політики, інституційні зміни та інші аспекти;

2) *моніторинг процесу*, який передбачає стеження за прогресом у впровадженні елементів програми та досягненням конкретних коротко- та середньострокових результатів [3, с. 151–158].

Моніторинг повинен відповідати наступним вимогам:

- бути об'єктивним і прозорим;
- надавати необхідну інформацію громадськості та інвесторам;
- маючи системний та постійний характер, моніторинг має забезпечувати постійний збір та аналіз інформації протягом усього життєвого циклу стратегії. Організація збору та аналізу інформації повинна відбуватися на основі затвердженої методології та плану;

- сприяти впровадженню стратегії згідно з планом, надаючи інформацію щодо проблем, які потребують вирішення, а також щодо своєчасності реалізації проєктів і заходів;

- моніторинг повинен бути практично корисним, так щоб зібрана інформація допомагала організації та місцевим лідерам вивчати здобутки, помилки, здійснювати своєчасне та обґрунтоване прийняття рішень;

- сприяти встановленню цілей і індикаторів для всіх коротко-, середньо- та довгострокових результатів [166, с. 838–843].

Важливо додати, що згідно з думкою Р. Побережного оцінювання є невід'ємною складовою стратегічного планування і виконує такі завдання щодо:

- раннього виявлення проблем у реалізації стратегії місцевого розвитку та своєчасного внесення коригуючих заходів;

- визначення ступеня досягнення передбачених цілей діяльності в рамках стратегії, що допомагає приймати рішення про продовження виконання проєкту;

- перевірки ефективності нових підходів до реалізації програм у рамках стратегії, шляхом упровадження пілотних проєктів і оцінки їх результатів;

- визначення найкращих результатів серед різних версій оперативних програм та проєктів, щоб обрати оптимальний варіант з кількох альтернатив;
- розуміння необхідності подальшого фінансування проєкту в рамках стратегії місцевого розвитку та ухвалення рішень про продовження фінансування [119].

Цікавою також слід вважати думку вченої Ж. Поплавської, яка відмічає, що оцінювання – це захід, який здійснюється тоді, коли потрібен більш глибокий та всебічний аналіз взаємозв'язку між проблемами та потребами цільової групи (чи груп, тобто тих, на кого спрямовані заходи стратегії) та станом їх упровадження [107, с. 119–124].

Основними категоріями оцінювання в залежності від їхнього розташування в циклі стратегічного планування, є:

- попередній оцінювальний етап (*ex-ante*) – цей етап виконується під час розробки стратегії місцевого розвитку для передбачення її можливого успіху;
- проміжне оцінювання (*ex-mid*) – проводиться під час виконання стратегії і має за мету визначити рівень досягнення цілей стратегії та виявити чинники, що впливають на її успішну реалізацію. Результати проміжного оцінювання використовуються для внесення змін у зміст та процес реалізації стратегії з метою досягнення поставлених результатів;
- підсумкове оцінювання (*ex-post*) – здійснюється після завершення реалізації стратегії, з метою визначення її впливу на територіальну громаду та вивчення позитивного і негативного досвіду для уникнення помилок у майбутньому. Ці дані слугують основою для подальшого планування розвитку [100, с. 427].

Для організації ефективного моніторингу, необхідно визначити:

- етапність і частоту моніторингу: чи буде проводитися моніторинг загальної соціально-економічної ситуації, чи спрямовуватиметься на реалізацію окремих завдань та програм, передбачених у стратегії місцевого розвитку;
- перелік показників: індикатори, що будуть аналізуватися для оцінки реалізації стратегії;

- періодичність збору і аналізу даних: як часто будуть збиратися та аналізуватися дані;
- відповідальність за збір даних: хто буде збирати дані, в який спосіб і у якому вигляді вони будуть акумулюватися;
- відповідальність за аналіз даних: хто і за який період буде аналізувати зібрану інформацію та у який спосіб результати будуть передаватися;
- застосування результатів моніторингу: відповідальні особи за обробку висновків, отриманих під час аналізу показників, та способи їхнього подальшого використання;
- фінансування моніторингової діяльності: у який спосіб та через які джерела забезпечуватиметься фінансування моніторингу [на основі 90, с. 86–91].

Щодо показників, система моніторингу має містити і охоплювати локальні програми середньострокового характеру, щорічні програми з економічного і соціального розвитку, а також проекти, які впроваджуються у рамках стратегії місцевого розвитку. Бажано також здійснювати моніторинг громадської думки, шляхом соціологічних опитувань та взаємодії з громадськістю, щоб отримати зауваження, які можуть сприяти покращенню ефективності реалізації стратегії.

Для організації моніторингу і оцінювання стратегії місцевого розвитку існує можливість вибору різних форм проведення. Такими формами можуть бути:

- внутрішній моніторинг – здійснюється членами робочої групи зі стратегічного планування, економічним підрозділом виконавчого органу місцевого самоврядування тощо. Цей варіант має свої переваги, такі як акумулювання інформації про оперативну внутрішню ситуацію у громаді. Однак недоліки передбачають можливу упередженість, намагання продемонструвати кращі показники, складність отримання реальних результатів для порівняння і недостатній професіоналізм у використанні методик моніторингу [213];
- зовнішній моніторинг – проводиться залученими зовнішніми структурами або експертами, які можуть бути незалежними або представляти

вищі органи влади, маючи повноваження здійснювати моніторинг. Цей підхід характеризується обмеженим розумінням внутрішньої ситуації, але має вигоди у високій професійній компетентності, незаангажованості;

– змішаний моніторинг – здійснюється через залучення як зовнішніх, так і внутрішніх експертів. Цей підхід може бути найбільш доцільним, оскільки дозволяє виявити та аналізувати багато прихованих аспектів реалізації стратегії [60, с. 12–20].

Після збору й аналізу даних моніторингу здійснюється оцінювання стратегії місцевого розвитку або її окремих частин. Оцінювання охоплює питання досягнення цілей, впливів і наслідків та можливих альтернатив.

Дослідження реалізації цілей має за мету визначити, чи було досягнуто запланованих результатів, а також які були впливи та наслідки цього на розвиток території. Аналіз стосується всіх вихідних показників – як очікуваних, так і неочікуваних результатів.

Дослідження можливих альтернатив спрямоване на пошук кращих шляхів досягнення цілей, впливів або наслідків, включаючи можливість зменшення витрат, одержання кращих кількісних та якісних результатів за такі ж витрати або досягнення пропорційно більших результатів за більших витрат.

Для підвищення незалежності та об'єктивності оцінювання, можна застосовувати такі підходи:

- залучення незалежних зовнішніх консультантів шляхом конкурсного відбору;
- наявність наглядового комітету з широким представництвом зовнішніх і внутрішніх експертів;
- використання комплексної методології збору даних;
- представлення підтверджених фактами результатів та рекомендацій [46, с. 261].

Звіт за результатами оцінювання має бути узагальнюючим документом, який складає характеристику стратегії, методологію проведення оцінювання, висновки та рекомендації щодо майбутнього розвитку. При цьому слід уникати

великої кількості несуттєвих рекомендацій та зосередитися на ключових аспектах.

На думку С. Домбровської, моніторинг і оцінювання стратегії місцевого розвитку базується на використанні індикаторів – це показники, що вимірюють рівень прогресу в досягненні завдань та очікуваних результатів стратегічного плану. Для моніторингу застосовуються різні типи індикаторів [44, с. 216].

Прямі індикатори використовуються, коли зміни в об'єкті спостереження можуть бути помічені безпосередньо суб'єктом. Зазвичай, це стосується короткотермінових результатів, і такі індикатори є точнішими, повнішими та зручнішими для застосування.

Непрямі індикатори використовуються, коли досягнення результатів не може бути зафіксовано безпосередньо, а лише опосередковано. Наприклад, якість життя або організаційний розвиток. Іноді такі індикатори використовуються як доповнення до прямих.

Застосування формули «кількість, якість, час» допомагає проєктувати ефективні індикатори. Однак не завжди використання такої формули є оптимальним, оскільки деякі зміни може бути важко вимірювати кількісно або аналізувати якісно.

При визначенні індикаторів слід забезпечити баланс між кількісними та якісними показниками. Важливо залучити зацікавлені сторони ще на етапі планування і враховувати специфіку галузей та секторів.

Оцінювання стратегії місцевого розвитку здійснюється за такими критеріями:

- відповідність – оцінюється, наскільки стратегічний план відповідає загальнодержавним пріоритетам та функціям органу влади, що його реалізує;
- результативність – оцінюється досягнення результатів та прогресу в досягненні поставлених завдань;
- ефективність – визначає загальну кількість ресурсів, витрачених на досягнення результату;

– економічність – вартість збору інформації та моніторингу повинна бути обґрунтованою;

– сталість – оцінюється здатність продовжувати реалізацію стратегії при урахуванні змін у фінансуванні та інших факторах [31, с. 25–29].

Враховуючи ці критерії, індикатори моніторингу та оцінювання слугують контрольними відмітками, які допомагають визначити ефективність та досягнення цілей стратегії місцевого розвитку.

У такий спосіб моніторинг і оцінювання є важливими інструментами в процесі реалізації стратегії місцевого розвитку. В основі цих процесів лежать індикатори, які визначають рівень прогресу та досягнення результатів планування.

Для ефективного моніторингу використовуються прямі та непрямі індикатори. Прямі індикатори застосовуються для вимірювання короткотермінових результатів та є точнішими та зручнішими для застосування. Непрямі індикатори застосовуються для оцінювання складних або опосередкованих змін.

При плануванні індикаторів необхідно збалансувати кількісні та якісні показники та враховувати специфіку галузей та секторів. Залучення зацікавлених сторін на початковому етапі допомагає забезпечити об'єктивність запропонованих індикаторів та ефективність процесу моніторингу.

Отже, успішне оцінювання стратегії місцевого розвитку базується на критеріях, таких як відповідність, результативність, ефективність, економічність та сталість. Ці критерії дають змогу визначити досягнення поставлених цілей та оцінити збалансованість ресурсів, витрачених на реалізацію стратегії.

Усі зібрані дані індикаторів використовуються для здійснення контрольних відміток, що допомагають з'ясувати - наскільки ефективно реалізована стратегія місцевого розвитку та чи вдалося досягнути цілей. Відповідне моніторингове та оцінювальне забезпечення гарантує сталість та успішність стратегії місцевого розвитку в довгостроковій перспективі.

1.3 Технології та практики стратегічного планування регіонального розвитку в зарубіжних країнах

Технології та практики стратегічного планування регіонального розвитку є ключовими компонентами сталого розвитку в багатьох зарубіжних країнах. Стратегічне планування є процесом визначення довгострокових мети і цілей розвитку країни, а також шляхів досягнення цих цілей.

Згідно з О. Гордєєвим одна з найважливіших технологій, яка використовується в стратегічному плануванні – це аналіз даних та статистичних показників. Країни збирають і аналізують широкий спектр даних про свою економіку, суспільство, демографічні характеристики та інші фактори. Цей вид аналізу сприяє виявленню позитивних і негативних аспектів суспільного розвитку, розпізнаванню можливостей та потенційних загроз, які можуть відіграти роль у формуванні її розвитку [24, с. 54–58].

Застосування технологій інформаційних систем також стає дедалі більш поширеним у стратегічному плануванні. Використання інформаційних систем дає змогу ефективніше обробляти та аналізувати великий обсяг даних, що допомагає ухвалювати більш обґрунтовані рішення.

Окрім технологій, важливими є практики стратегічного планування, що забезпечують залучення різних зацікавлених сторін у процес розробки та впровадження стратегій. Країни активно залучають органи виконавчої влади, бізнес-структури, академічні установи, громадські організації та інші зацікавлені сторони для обговорення пріоритетних напрямів розвитку і встановлення спільних цілей.

Країни також активно використовують інструменти моніторингу та оцінки виконання стратегій. Це дозволяє періодично оцінювати результати розвитку, визначати досягнення та прогрес досягнення цілей. Такі дані стають основою для коригування стратегій, їх адаптації до нових умов та викликів.

Однією з найважливіших практик є залучення експертів з зарубіжних країн для обміну досвідом та передачі кращих практик. Взаємодія з міжнародними організаціями, державами та іншими партнерами допомагає впроваджувати інновації та знаходити ефективні рішення для спільних проблем.

У результаті використання сучасних технологій та практик стратегічного планування, зарубіжні країни забезпечують більш системний та науковий підхід до соціально-економічного розвитку, що сприяє досягненню стійкого економічного зростання, підвищенню якості життя населення та досягненню конкурентних переваг у глобальному масштабі [47, с. 358].

Успішний економічний розвиток країн ЄС значною мірою залежить від ефективної регіональної політики, яка повинна вирішувати різні завдання: забезпечувати соціальну справедливість, стимулювати інновації та покращувати умови проживання на різних територіях. Нескоординованість та неузгодженість регіональної політики може загрожувати цілісності ЄС та посилити дезінтеграційні тенденції всередині ЄС. Ці системні виклики підкреслюють значущість кейс-стаді аналізу регіональної політики у країнах розвинених демократії та ринкової економіки, які характеризуються великою площею, географічним різноманіттям, чисельністю населення та економічним потенціалом.

Вихідні засади регіонального розвитку базуються на теоріях щодо інтеграції ринку та економічного розвитку у просторовому аспекті. Сутність економічної теорії полягає в тому, що просторові умови можуть відігравати роль у позитивному або негативному впливі на процеси інтеграції ринку та торгівлі. Проте не всі види економічної діяльності можуть бути реалізовані на будь-якій території через низку об'єктивних переваг та обмежень, які характеризують різні місцевості [54, с. 88–96].

Віддаленість від ринків збуту та відсутність доступу до них є ключовими факторами, які обумовлюють те, чому деякі території більш сприятливі для розвитку економічної діяльності, ніж інші. Крім того, різна якість робочої сили, різна її структура, може також впливати на рівень розвитку.

Об'єктивні природні, людські, організаційні та культурні фактори також визначають спроможність територій до сталого економічного розвитку. Кожна територія прагне використовувати свої переваги та розвиватися відповідно. Проте іноді відсутність достатніх сильних сторін або надлишок слабких може призводити до нездатності забезпечити належний рівень життя.

З цієї причини уряди багатьох країн актуалізували потребу ефективного державного регулювання для забезпечення належних умов розвитку для всіх регіонів. Для досягнення цього використовуються різні інструменти, такі як фінансова допомога та стимулювання економічної діяльності в приватному секторі. Такі заходи можуть бути зосереджені на окремих регіонах та вимагати мінімальних змін у державних інституціях.

З 1998 року та пізніше країни, як-от Ірландія, Норвегія, Швеція, Фінляндія, Данія, Нідерланди і Сполучене Королівство, здійснили реформи, спрямовані на підтримку регіонального розвитку, які не вимагають значних змін у державних установах або зміни їх повноважень. Ці заходи можуть бути здійснені центральними органами виконавчої влади або доручені місцевим органам влади. Такий підхід зосереджується на реалізації заходів у регіонах, які мають сприятливі умови для конкретних видів діяльності [235].

Цей економічний аспект регіонального розвитку може відрізнитися від підходу, заснованого на політичних або адміністративних принципах. У контексті можливої децентралізації або регіоналізації, у деяких випадках, можуть здійснюватися зміни, що вимагають переформатування державних інвестицій та розподілу повноважень.

Незважаючи на можливий перехід до комплексних процесів регіоналізації, залежно від обставин, це рідко стає незаперечною необхідністю. Фактично, зазвичай, важливі потреби в функціональному регіональному розвитку можна задовольнити за допомогою практичних інструментів, не обов'язково проводячи політичні реформи ключових інститутів. Мотиви для втручання у планування регіонального розвитку часто ґрунтуються на конкретних раціональних поясненнях, пов'язаних з економічною доцільністю відносно зовнішніх та

внутрішніх чинників розвитку, і акцентується на «м'яких» або нематеріальних аспектах конкурентоспроможності.

Довгий час, особливо в післявоєнній Західній Європі, стимулювання регіонального розвитку зазвичай здійснювалося шляхом політичних заходів, які акцентували увагу на зовнішніх, а не внутрішніх чинниках розвитку. Країни реалізували заходи для впливу на рух інвестицій, надаючи пільги та гранти для залучення прямих інвестицій у конкретних регіонах. Цей «зверху вниз» підхід широко використовувався в період з 1950-х до 1970-х рр. та іноді застосовується й сьогодні. Однак у більшості європейських країн він уже не демонструє належної ефективності [230].

Виявляється, що успішні регіони повинні створювати свої внутрішні можливості і покращувати обставини внутрішнього довкілля, що впливатимуть на здатність громади приваблювати та утримувати інвестиції. Це означає вироблення та впровадження власних засобів, знань та інструментів, що можуть бути використані місцевими чи регіональними суб'єктами. Внутрішні можливості й умови часто пов'язані з тим, як регіон вирішує свої проблеми та створює можливості в рамках своєї досяжності, наприклад, у сферах освіти, якості публічного простору. Ці дії не вимагають значних фінансових ресурсів, - регіональні або місцеві суб'єкти, які спільно працюють, можуть ініціювати розвиток у таких сферах. Це, зазвичай, передбачає співпрацю, навчання, розбудову потенціалу та інші заходи для залучення зацікавлених сторін. У такий спосіб сприяння партнерствам на місцевому та регіональному рівнях у плануванні розвитку визначається як процес «знизу вгору» [220].

Процес регіонального розвитку, який не включає елементи підходу «знизу вгору», зазвичай призводить до невдачі в середньостроковій перспективі. Залучення учасників може відбуватися через спеціальні або неформальні форуми і є важливим фактором. Увесь цей процес не обов'язково призводить до негайного реформування чи створення нових офіційних регіональних або місцевих інституцій, хоча з часом такий результат може здійснитися [226].

Питання, яке часто виникає при проектуванні регіональної політики, полягає в тому, яке ставлення вона має до державної політики розвитку галузей економіки. Невміння провести чітку межу між ними може призвести до серйозних труднощів у плануванні та реалізації. З точки зору темпорального аналізу, регіональний розвиток з'явився пізніше, ніж інші ініціативи розбудови соціально-економічної сфери у ХХ столітті.

Протягом ХІХ ст. і значної частини ХХ ст. державне втручання в ринкову економіку було обмеженим. Навіть коли таке втручання відбувалося, його метою було або створення основних умов для здійснення торгівлі та інвестицій на національному рівні, або вирішення специфічних проблем в окремих галузях. У такий спосіб індустріалізація в більшості країн з ринковою економікою майже не включала інструменти державного регулювання. Економічний розвиток активно стимулювався органами державної влади лише тоді, коли це мало наслідки для національної оборони та домінування, наприклад, підтримка ключових галузей економіки протягом ХІХ століття [231].

Проте в другій половині ХХ ст., особливо після економічної кризи 1930-х років, значний рівень саморегуляційних впливів у процесі розвитку ринку все частіше державними лідерами не характеризувався позитивно, незалежно від його соціально-економічних наслідків. Це було особливо актуально під час Другої світової війни. Після війни, особливо в капіталістичних країнах, держава активно втручалася у такі сфери, як інвестиції, транспорт, надання комунальних послуг, ключові галузі промисловості тощо. Ці втручання здійснювалися за галузевими або специфічно проблемними векторами, відповідно до національних економічних міркувань доцільності. Утім, ці втручання не були частиною політики регіонального або місцевого розвитку [232].

У зв'язку зі зниженням потужностей старих галузей промисловості в 1950-х (а особливо з 1960-х до 1980-х рр.), чимало західних країн застосовували практику безпосереднього втручання, щоб підтримати промисловий сектор та зупинити зниження показників економічного розвитку. Ця політика, зазвичай,

спрямовувалась на конкретні сектори (наприклад, вугілля, сталь, текстиль, автомобільна промисловість тощо) і вважалася галузевою [225].

Останнім часом національні уряди відмовляються від активної фінансової підтримки окремих галузей промисловості з різних причин. На це впливає певна обмеженість, як наслідок міжнародних домовленостей, включаючи вимоги СОТ та стандарти політики ЄС щодо державної підтримки. Замість цього, дедалі більше уваги приділяється сфокусованому регіональному підходу до розвитку в поєднанні з елементами врядування (з метою задоволення ширших потреб територій, що перебувають у стані занепаду). Такий підхід не концентрується на конкретних секторах, але спрямований на загальну підтримку розвитку на місцевому рівні, де долю окремих галузей визначатиме ринок [181].

За останні роки галузева політика стала менш актуальною, але залишилася важливою в сферах, де ринок не може стимулювати або створити передумови для розвитку, наприклад, в інфраструктурі, освіті, підготовці кадрів тощо. Раніше державне втручання у функціонування ринку, зазвичай, було невеликими стимулами для бізнесу, спрямованими на підтримку початківців або інноваційних секторів економіки. Незважаючи на те, що значення галузевої політики зменшилося, загальна національна інвестиційна політика залишається певною мірою актуальною [2].

Більшість урядів нині сприяють національним програмам державних інвестицій, як ключовій умові для економічного розвитку. Ці програми, зазвичай, спрямовані на великі сектори, такі як транспорт, енергетика, навколишнє середовище, освіта та підготовка кадрів, і фінансуються переважно з державних коштів. Здебільшого центральний уряд розробляє і реалізує ці стратегії розвитку, але у деяких випадках можуть брати участь і місцеві чи регіональні органи влади. Політика регіонального розвитку часто доповнюється національними інвестиційними програмами. Це особливо характерно для країн з низьким рівнем фіскальної децентралізації, централізованою системою збору податків. У таких країнах держава виступає головним інвестором у соціально-

економічний розвиток, забезпечуючи фінансування, розробку політики та реалізацію проєктів [13, с. 292–301].

У Центральній і Східній Європі визначається основна парадигма державних інвестицій у такий спосіб: податки збираються централізовано через міністерства фінансів і подальший перерозподіл відбувається здебільшого в рамках загальнонаціональної політики, зокрема для підтримки економічного розвитку. Навіть за членства в ЄС та під впливом інституційних структурних фондів, регіональні програми розвитку в нових країнах-членах становлять близько 30 % від усього розміру внутрішніх державних інвестиційних ініціатив та фінансування з ЄС, спрямованого на соціально-економічний розвиток.

Попри те, у деяких з цих країн місцеві органи влади (муніципалітети та округи) дійсно відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку, зокрема в тих сферах, які традиційно відносяться до основних пріоритетних галузей національної економіки. У таких ситуаціях необхідно чітко визначити ролі з погляду фінансування, розробки програм/концепцій, виконання програм, планування і реалізації проєктів, інвестування, моніторингу та оцінки програм, що входять до складу національних стратегій, а також програм, пов'язаних з регіональною політикою.

Наприклад, у Франції діє складна система контрактів, що поєднує проєкти для реалізації національних та регіональних пріоритетів розвитку. У країні розробляється додаткова регіональна політика, яка доповнює загальнонаціональну і передбачає більший ступінь взаємодії з регіональними акторами та так зване делеговане планування [241, с. 25–31].

Загалом практики вказують на те, що політика регіонального розвитку не обов'язково бути наслідком масштабних державних реформ, але вона є важливим додатковим елементом для досягнення балансованого розвитку різних територій. Уряди створюють відповідні рамки, ролі та обов'язки для регіональних та місцевих акторів у плануванні та реалізації програм, забезпечуючи ефективність регіональної політики розвитку.

Більшість з нових країн-членів ЄС, Польща та Чехія, які впровадили адміністративну регіоналізацію на різних рівнях, використовували схожий підхід і ресурси фондів ЄС. У цих випадках більшість коштів з ЄС призначалася для співфінансування національних стратегій та програм соціально-економічного розвитку. Регіональні програми у таких країнах становлять лише одну з 5 або 6 програм загальнонаціонального масштабу. Регіональні та національні програми відрізняються, оскільки фінансують різні типи діяльності [245].

За умови розвиненого місцевого самоврядування у Нідерландах та країнах Скандинавії, де збираються значні місцеві податки, працюють інші підходи до регіонального розвитку. Це часто обумовлено їхніми розмірами. Майже всі підходи до регіонального розвитку, особливо на територіях, які зазнали значного економічного спаду, передбачали розвиток навичок, мотивації та поведінки, які стимулювали б різних суб'єктів до співпраці. Це здебільшого реалізовується через підхід «знизу вгору» та різні форми партнерства, включаючи представників органів влади та громадських організацій. Такий підхід особливо поширений у рамках структурних фондів ЄС, зокрема на рівні планування та моніторингу програм. Утім, на рівні розвитку практичне співробітництво між суб'єктами може бути ще більш інтенсивним, з метою поліпшення привабливості території для соціально-економічного росту. Це підтверджено прикладами з різних частин Європи, таких як обидві частини Ірландії, Великобританія (Шотландія, Уельс), райони Франції, що стикаються з викликами розвитку [237].

У більшості випадків основними інструментами регіональної політики є інвестиції або цільові програми розвитку. Останні мають бути орієнтовані на результати та мають визначену логікою стратегічного планування. Вона віддзеркалює домовленість між різними сторонами, які надають співфінансування. Фіскальні інструменти, такі як податкові пільги чи безмитні зони, зазвичай, мало використовуються через опір влади ЄС. Такі інструменти

можуть спричинити перерозподіл інвестицій між регіонами, як на внутрішньодержавному рівні, так і на міжнародному.

Аналіз Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки відображає тенденцію до активної децентралізації, що сприятиме розвитку регіональної політики.

Для успішного впровадження такої політики, важливо відповісти на ключові запитання, такі як наявність національної політики з програмами розвитку, розподіл державних ресурсів між регіональною та національною політикою, розробити відповідні критерії для обох підходів. Ці проблеми повинні бути вирішені на основі спільної логіки та стратегічних цілей.

Технології та практики стратегічного планування розвитку в країнах Європейського Союзу передбачають широкий спектр підходів та інструментів для досягнення довгострокових цілей та стимулювання сталого розвитку. Ось деякі загальні технології та практики, які використовуються в країнах ЄС:

– *аналіз даних та статистичних показників*: Німеччина активно використовує аналіз даних та статистичних показників для стратегічного планування. Німецькі органи статистики збирають інформацію про економіку, демографію, технологічний розвиток тощо. Цей аналіз допомагає визначити потенційні галузі для інвестицій, прогнозувати економічне зростання та планувати соціальні програми [238];

– *використання інформаційних технологій*: Швеція відома своїм передовим використанням інформаційних технологій у стратегічному плануванні. Наприклад, Шведське агентство економічного та регіонального розвитку широко використовує спеціалізовані програми та аналітичні інструменти для прогнозування економічних тенденцій та розвитку регіонів [249];

– *залучення зацікавлених сторін*: Фінляндія є показовим прикладом реалізації відкритого підходу до стратегічного планування, у який активно залучається громадськість. Уряд Фінляндії регулярно ініціює публічні дискусії,

консультації та відкриті зустрічі, де громадськість, бізнес та академічний сектор можуть спільно визначати пріоритетні напрями розвитку [242];

– *довгостроковий підхід*: Данія відома своїм підходом до довгострокового стратегічного планування. Наприклад, довгострокова національна стратегія «Данія 2030» визначає ключові цілі та завдання, які мають бути досягнуті до 2030 року. Цей підхід допомагає створити стабільність та певність для інвесторів та громадськості [243];

– *моніторинг та оцінка*: Швеція використовує системи моніторингу та оцінки виконання своїх стратегій. Наприклад, оцінка прогресу досягнення цілей щодо екологічного розвитку, соціальних програм тощо. Ці дані допомагають зрозуміти, чи потрібно коригувати стратегічний план на шляху до досягнення цілей [253];

– *міжнародна співпраця*: Ірландія – це приклад реалізації підходу активного співробітництва з міжнародними організаціями, такими як Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), з метою обміну досвідом та передачі найкращих практик у сфері стратегічного планування та розвитку.

Отже, слід наголосити: країни Європейського Союзу успішно використовують різні технології та практики стратегічного планування, щоб досягати сталого розвитку та підвищувати якість життя своїх громадян. Вони використовують сучасні інформаційні технології для моделювання, моніторингу та оцінки стратегічних рішень. Країни активно залучають зацікавлені сторони, такі як урядові органи, бізнес та громадськість, для забезпечення узгодженості та підтримки впровадження стратегій [247].

Так, особливо важливим елементом у стратегічному плануванні для країн ЄС є довгостроковий підхід. Вони визначають далекоглядні цілі та завдання, що дає змогу створити стабільність та стійкість у розвитку країни. Країни також здійснюють системний моніторинг та оцінку виконання своїх стратегічних планів, щоб забезпечити прогрес досягнення цілей та вчасно внести коригування, якщо потрібно.

Крім того, країни ЄС активно співпрацюють з міжнародними організаціями й іншими країнами для обміну досвідом та передачі передових практик у сфері стратегічного планування [246].

Загалом успішні технології та практики стратегічного планування допомагають країнам Європейського Союзу забезпечити стале економічне та соціальне зростання, підвищити якість життя своїх громадян та забезпечити конкурентоспроможність на світовій арені.

Порівнюючи з Україною, можна зазначити, що деякі із країн ЄС мають більш систематичний підхід до стратегічного планування регіонального розвитку. Наприклад, Німеччина, Швеція та Данія активно використовують аналіз даних, інформаційні технології та довгострокові підходи для визначення стратегічних цілей та прогнозування розвитку територій. Вони також активно залучають зацікавлені сторони, враховують громадську думку та використовують системи моніторингу та оцінки для контролю та коригування своїх стратегій.

Ірландія активно співпрацює з міжнародними організаціями. Україні також варто переглянути та активізувати міжнародну співпрацю щодо реалізації інвестиційних програм для планування розвитку територій. Україні також варто зосередитися на використанні інформаційних технологій та аналізі даних для більш ефективного стратегічного планування [239].

Однак, слід зауважити, що кожна країна має свої особливості, і підходи до стратегічного планування можуть варіюватися в залежності від соціально-економічних, політичних та культурних умов. Україні можна використовувати досвід ЄС та інших країн, але важливо адаптувати ці практики до власних потреб та реалій. Прозорість, відкритість до участі зацікавлених сторін, залучення громадськості та експертного середовища можуть підвищити ефективність стратегічного планування в Україні.

Крім того, забезпечення стабільності та неперервності стратегічного планування є важливим аспектом для досягнення успішних результатів. Україні можна зосередитися на розвитку довгострокових стратегій, які будуть

відповідати національним інтересам та забезпечувати стабільний курс регіонального розвитку. Моніторинг та оцінка реалізації стратегій допоможуть виявляти проблеми та вносити корективи на шляху до досягнення поставлених цілей.

Україна має потенціал стати успішною країною з ефективним стратегічним плануванням розвитку, проте для цього необхідно уважно аналізувати досвід інших країн, адаптувати його до власних потреб [183]. Вивчення проблем регіонального розвитку в країнах, таких як Сполучені Штати Америки та Китайська Народна Республіка, може виявитися корисним і виокремити напрями регіональної політики, які варто уникати.

Спочатку про позитивні тенденції. У США, наприклад, реалізується складна система регіональних грантів та субсидій, яка спрямовує значні фінансові ресурси на підтримку різних регіонів. Найбільш відомий приклад – програма Медікейд, що забезпечує медичну допомогу бідним громадянам. Така система розподілу допомоги дозволяє зменшити диспропорції між більш та менш розвиненими штатами та муніципалітетами [236]. Усвідомлення проблем та взаємодія з відповідними державними органами мають потенціал сприяти ефективній реалізації регіональної політики та сприяти сталому економічному розвитку. Однак, у США, натомість, часто відбувається нездорова конкуренція між субектами регіонального розвитку за урядові гранти та субсидії. Федеральний уряд, відповідно, накладає жорсткі умови отримання фінансування, коригує напрями адресної допомоги, зменшує витрати на адміністративні процеси та застосовує санкції за порушення умов, у такий спосіб забезпечуючи постійний регулятивний вплив на очікувані ефекти використання коштів [234].

З-поміж цільових грантів, місцеві органи влади також можуть розраховувати на окремі інвестиції від Конгресу Сполучених Штатів Америки. Зазвичай, ці кошти спрямовуються на здійснення конкретних соціальних проєктів та ініціатив і відрізняються меншим розміром фінансування. Конгрес

регулярно підтримує від 10 до 12 тис. таких пропозицій на рік, що призводить до видатків на рівні 15–20 млрд доларів США.

Коли центральний уряд має за мету регулювати певну регіональну проблему, він часто використовує обмежуючі інструменти, такі як накази (mandates) або переведення питання у виняткову компетенцію федеральної влади (preemptions). Накази встановлюють прямі урядові вимоги до штатів або муніципалітетів стосовно надання певних послуг або виконання конкретних зобов'язань, а за їх порушення нараховуються суттєві адміністративні штрафи. Preemptions призводять до заміщення місцевих нормативних актів федеральними законами або передачі місцевих виконавчих повноважень загальнодержавним інститутам. Ці обмежувальні заходи сприяють уніфікації та стандартизації у різних регіонах або встановленню загальнодержавних мінімальних нормативів [191].

Також суттєвий вплив на умови розвитку регіонів у США має фіскальна політика, де до місцевих бюджетів стягуються різноманітні місцеві податки та збори, але найбільш значущими є податок з майна та податок з продажів, що роблять чималий внесок у їх доходи.

Податок з продажів є непрямим податком, який сплачується покупцем при придбанні товарів або послуг у вигляді відсотка від їх вартості. Кожен штат має право самостійно встановлювати ставку цього податку та вирішувати, на які товари він поширюється (виключаючи деякі товари, як-от медикаменти та харчові продукти). Рівень цього податку по всій країні змінюється від 0 % у штатах Делавер і Нью Гемпшир до 7,5 % у Каліфорнії, створюючи різні стимули для торгівлі та бізнесу та формуючи додатковий податковий тягар для споживачів у менш розвинених регіонах. Ці умови дають змогу уряду накладати додаткові селективні податки з продажу в окремих штатах для вирівнювання податкового навантаження по всій країні.

Отже, в американській моделі регіональної політики відзначається відсутність централізованості, перевага економічних засобів регулювання над примусовими заходами та акцентування на індивідуальних інтересах, а не

територіальних. Ця модель має свої позитивні сторони, включаючи цілеспрямованість та точковість заходів, але також не позбавлена своїх недоліків. На думку деяких американських дослідників, така модель відносин між федеральним урядом і штатами може призвести до «заміщення адміністративної кооперації політичним примусом центру», що може призвести до нехтування інфраструктурними проєктами, скорочення фінансування освітніх і наукових програм на користь популістських заходів і роздування соціальних витрат у державному бюджеті. У такий спосіб американська модель демонструє підвищену чутливість до політичних процесів та виборчих кампаній.

У Китаї зробили зовсім інший вибір у розвитку своїх регіонів. Там принцип поляризації став основою стратегії регіонального розвитку. Ця стратегія передбачала зосередження зусиль на створенні преференційних умов для розвитку певних регіонів, які володіли конкурентними перевагами, таких як Східне узбережжя Китаю. Тут були створені спеціальні економічні зони та порти з пільговими режимами оподаткування та інфраструктурою, що сприяло залученню зарубіжних інвестицій і розвитку міжнародної торгівлі. Згодом Східний Китай став великою індустріальною фабрикою з дешевою робочою силою, що приваблювала інвестиції та виробничі технології з усього світу [248].

Однак, з часом стало зрозуміло, що такий підхід має свої обмеження. Під час Східно-Азійської кризи 1997 року втрати від територіальної локалізації стали переважати вигоди від спеціальних економічних зон. Тому Китай звернув свою увагу на внутрішній ринок та почав впроваджувати програми розвитку для регіонів західних і центральних провінцій, щоб зрівняти їх з рівнем східних провінцій [248].

Для спрямування розвитку проблемних територій у Китаї використовувалися більш потужні мобілізаційні заходи. Окрім традиційних фінансових трансфертів від центрального уряду, використовувалися масштабні інфраструктурні проєкти, державна розвідка та інвестиції у використання місцевих сировинних ресурсів, а також директивне заниження цін на матеріали для пріоритетних галузей. При плануванні санації депресивних територій у Китаї

більше уваги приділялось управлінню урбанізацією, гарантуванню продовольчої безпеки, захисту довкілля та забезпеченню умов для людського розвитку, зокрема розвиток освіти.

У такий спосіб досвід регіональної політики Китаю пропонує модель прискореного розвитку окремих локальних територій, з метою покращення добробуту їх мешканців. Проте, для успішної реалізації цієї моделі необхідний жорсткий контроль та значні ресурси.

Отже, США та Китай мають різні підходи до регіональної політики та розвитку своїх регіонів. У США основним підходом до регіональної політики є децентралізованість та спрямованість на економічні важелі регулювання. Країна використовує систему регіональних грантів та субсидій, яка спрямовує фінансові ресурси на підтримку різних регіонів, зокрема за допомогою програми Медікейд для надання медичної допомоги бідним громадянам. Цей підхід сприяє зменшенню диспропорцій між регіонами та забезпечує стаłe економічне зростання.

У Китаї ж підходом до регіональної політики є стратегія поляризації, де велику увагу приділено розвитку преференційних регіонів з конкурентними перевагами, зокрема Східному узбережжю. Пізніше тут держава почала зосереджувати зусилля на розвитку внутрішнього ринку та стала розвивати західні та центральні провінції, щоб зрівняти їх соціально-економічний рівень зі східними провінціями. Цей підхід також обумовив значний розвиток та збільшення добробуту мешканців деяких регіонів, але вимагає жорсткого контролю та ресурсів [195].

Тобто країни використовують різні підходи до регіональної політики залежно від своїх потреб та умов. Децентралізований підхід США надає більше відповідальності регіонам, сприяє адресності та точковості заходів, але може стикатися з обмеженнями через політичні процеси. Водночас, стратегія поляризації Китаю передбачає спрямування значних ресурсів на розвиток преференційних регіонів, але такий підхід вимагає посиленого контролю та управління.

Кожен з підходів має свої позитивні та негативні сторони, і вибір між ними обумовлюється конкретними умовами та завданнями, які постають перед країною у сфері регіонального розвитку. Важливим елементом в обох підходах є прагматичний принцип до вирішення проблем регіонів, розуміння їх потреб та взаємодія з відповідними органами державної влади для забезпечення ефективної реалізації регіональної політики та сприяння сталому економічному розвитку.

Порівнюючи досвід Європейського Союзу, зокрема німецький, шведський, данський та фінський підхід до стратегічного планування, з досвідом США та Китаю у реалізації регіональної політики, можна виокремити деякі відмінності та спільні аспекти.

1. Роль централізації та децентралізації: чимало країн ЄС мають децентралізовану модель, де регіони та муніципалітети наділені значною самостійністю та можливостями впливу на визначення пріоритетів розвитку громад. Залучення зацікавлених сторін та публічна дискусія є важливими аспектами в стратегічному плануванні.

У США регіональна політика характеризується ще більшою децентралізацією, де штати та муніципалітети мають велику самостійність у прийнятті рішень щодо свого розвитку. Федеральний уряд також забезпечує гранти та субсидії для підтримки різних регіонів, що допомагає зменшити диспропорції між ними.

2. Використання інструментів та фінансування: більшість країн ЄС активно використовують аналіз даних та статистичних показників для стратегічного планування. Дані є ключовим інструментом для визначення пріоритетних галузей та ресурсів для інвестування. Уряди також залучають міжнародні організації та співпрацюють з ними для обміну досвідом та передачі найкращих практик.

У США зосереджений більший фокус на забезпеченні регіональної підтримки через систему грантів та субсидій. Федеральний уряд здійснює фінансову підтримку окремим штатам та муніципалітетам для здійснення

соціальних проєктів та ініціатив. Така система розподілу допомоги дозволяє зменшити диспропорції між більш та менш розвиненими регіонами.

3. Довгостроковий підхід та стабільність: у ЄС багато країн визначають довгострокові стратегії, які ставлять перед собою амбітні цілі на декілька десятиліть вперед. Цей підхід допомагає створити стабільність та певність для інвесторів та громадськості.

США також звертає увагу на довгостроковий розвиток регіонів, але демонструють підхід більш децентралізований. Кожний штат має свою стратегію розвитку та пріоритети, що, як правило, залежать від політичних процесів та прийняття нових рішень при зміні уряду.

4. Моніторинг та оцінка: багато країн ЄС використовують системи моніторингу та оцінки для контролю та коригування своїх стратегій. Ці дані допомагають зрозуміти, чи досягаються поставлені цілі та чи потрібно вносити зміни у стратегічному плануванні.

Особливості застосування та процедурний характер моніторингу і оцінки у США залежить від позицій органів влади штату та місцевих органів управління.

Кожна країна має свої особливості та власний підхід до реалізації регіональної політики. Кожен із зазначених підходів має свої позитивні аспекти та обмеження, враховуючи особливості конкретної країни і політичний контекст.

Загалом успішний досвід інших країн свідчить про важливість аналізу даних, залучення громадськості та прозорості в реалізації регіональної політики. Держави, які активно використовують стратегічне планування, мають більше шансів досягнути сталого розвитку та покращення якості життя своїх громадян. Для України важливо вдосконалити свій підхід до регіонального розвитку, забезпечити стале фінансування та моніторинг впровадження стратегічних планів для досягнення поставлених цілей та забезпечення рівномірного розвитку усіх регіонів країни.

Стратегія регіонального розвитку є важливим елементом для досягнення збалансованого розвитку на різних територіях. Уряди формують відповідні

каркаси, ролі та обов'язки для регіональних та місцевих акторів, з метою ефективної реалізації регіональної політики розвитку.

Більшість країн-членів ЄС використовують кошти ЄС для спільного фінансування національних стратегій та програм розвитку. Регіональні програми становлять лише одну з 5 або 6 програм загальнонаціонального масштабу, кожна з яких фінансує різні аспекти діяльності. Низка підходів до регіонального розвитку, особливо на територіях зі значним економічним спадом, передбачають створення навичок, мотивації та поведінки, які сприяють супраактивній співпраці різних суб'єктів. Підхід «знизу вгору» і партнерства між органами влади та громадськими організаціями ефективно працюють в рамках проєктів за участі структурних фондів ЄС.

Основним інструментом регіональної політики є інвестиції або програми розвитку, які базуються на логіці стратегічного планування та забезпечують співфінансування з різних сторін. Фіскальні інструменти, такі як податкові пільги чи безмитні зони, рідко застосовуються через певні політичні обмеження у ЄС і можуть призводити до перерозподілу інвестицій між різними регіонами [209, с. 97–108].

Аналіз Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр. ілюструє застосування підходу активної децентралізації в Україні.

Для досягнення успішної реалізації регіональної політики розвитку важливо з'ясувати наявність національних та регіональних стратегій, визначити характер розподілу ресурсів, розробити ключові інструменти впровадження.

Висновки до Розділу 1

1. Узагальнено зарубіжний досвід стратегічного планування регіонального розвитку. Установлено, що стратегічне планування є ключовим інструментом для досягнення сталого та збалансованого розвитку регіонів. За різними підходами процедурні особливості стратегічного планування дозволяють

повною мірою забезпечувати врахування потреб суспільства та загальнокраїнові цілі розвитку, а також завдання нарощення конкурентоспроможності регіонів. Визначено, що стратегічне планування регіонального розвитку – це процес формування довгострокових цілей і стратегій для розвитку конкретного регіону, з урахуванням його потенціалу, особливостей та викликів.

2. Основними цілями стратегічного планування регіонального розвитку є забезпечення балансу між соціальним, економічним, територіальним та екологічним розвитком, стимулювання інновацій та сталого росту регіону, забезпечення високої якості життя населення та покращення інфраструктури, інших основних фондів територій.

3. Проаналізовано різні механізми державного управління у сфері стратегічного планування регіонального розвитку. Вони передбачають регіональні програми розвитку, регіональні інвестиційні фонди, регіональні стимули та пільги, регіональні кластери та інноваційні центри, гранти та субсидії, регулювання ресурсного потенціалу та регіональні партнерства. Ці механізми дають змогу державі стимулювати розвиток певних регіонів, сприяти реалізації інфраструктурних проєктів, підтримувати малий бізнес та інноваційні ініціативи, контролювати використання природних ресурсів та сприяти взаємодії між учасниками регіонального розвитку.

4. Розглянуто технології та практики стратегічного планування розвитку в різних країнах. Зазначено, що в різних країнах і регіонах можуть застосовуватися відмінні інструменти стратегічного планування в залежності від економічного, соціокультурного та політичного контексту. Деякі країни можуть акцентувати увагу на стимулюванні інноваційного розвитку, інші – на соціальних програмах та інфраструктурних проєктах.

5. Важливим аспектом у процесі стратегічного планування регіонального розвитку є взаємодія між державою, громадським та приватним секторами у процесі розробки та реалізації стратегій регіонального розвитку. Результати дослідження підкреслили важливість адаптації та інтеграції передового досвіду

у цій сфері з метою удосконалення практики стратегічного планування розвитку регіонів в Україні в контексті активної децентралізації.

6. Доведено, що держава відіграє важливу роль у стимулюванні регіонального розвитку через впровадження стратегічного планування. Застосування різних механізмів та інструментів державного управління дозволяє досягти більш ефективного та збалансованого розвитку регіонів, стимулювати інноваційну активність, сприяти підвищенню життєвого рівня населення та забезпечити сталість та екологічну безпеку регіонів.

7. Обґрунтовано, що успішність стратегічного планування регіонального розвитку залежить від ефективності координації зусиль усіх зацікавлених сторін та врахування особливостей кожного конкретного регіону.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

2.1 Нормативно-правове та інституційне забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні

Забезпечення сталого розвитку регіонів на основі комплексного та довгострокового стратегічного планування, через розробку стратегічних планів, які охоплюють прогностичні та програмні документи на довгостроковий, середньостроковий та короткостроковий періоди, а також залучення громадськості до управління, з урахуванням принципів сталого розвитку, здійснюється на основі відповідної нормативно-правової бази.

У контексті дослідження розглянуто нормативно-правові основи стратегічного планування регіонального розвитку з позиції, яка визначає сталий, збалансований та стабільний розвиток для досягнення гармонії між соціальними, екологічними, економічними та інституційно-правовими компонентами всієї системи сталого розвитку територій.

У цьому дослідженні під нормативно-правовими основами (оснотою) розуміється сукупність норм права, правил і принципів, які формалізовані у формі офіційних документів компетентними правотворчими та нормотворчими органами, та можуть змінюватися або анулюватися згідно з установленими процедурами. Ця діяльність є важливим інструментом управління суспільством, спрямованим на ефективне правове регулювання суспільних відносин, з метою задоволення основних потреб і інтересів громадян та держави.

Внаслідок діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів, які мають повноваження приймати норми права, формуються нормативно-правові акти, включаючи закони та підзаконні акти [17].

Підґрунтям нормативно-правової бази у будь-якій сфері є принципи: науковості, професіоналізму, законності, демократизму, прозорості, оперативності, гуманізму та планування [55].

Особливість організації діяльності інститутів ринку та держави в сучасних умовах полягає в тому, що великі міжнародні корпоративні структури (холдинги та групи) визначають свої певні пріоритети. Вони мають величезний вплив на життя, добробут, погляди суспільства, державну політику та діяльність органів місцевого самоврядування в регіонах та містах. Особливо це стосується промислових галузей, оскільки понад 90 % великих та середніх українських промислових підприємств належать до структур великих промислових груп холдингового типу.

Це обумовлює потребу у створенні системи нормативно-правового забезпечення сталого розвитку регіонів, яка спрямована на встановлення взаємодії між приватним (корпоративні структури), державним (на загальнодержавному рівні) та громадським (громадські організації та інші інститути громадянського суспільства) секторами.

На сьогоднішній день, на жаль, ще не існують ефективні правові механізми для захисту національних інтересів держави, які повинні обмежити глобальний вплив корпоративних структур на:

- державний бюджет (зокрема, використання оптимізаційних схем оподаткування прибутку, що створюють можливості для відтоку великих капіталів за кордон і, фактично, є податками з прибутку);

- стан екології (повинні бути збільшені розміри штрафів та санкцій за забруднення навколишнього середовища відходами виробництва, з метою забезпечення власників корпорацій інвестувати кошти у технологічне оновлення та модернізацію виробництва, спрямовану на зменшення негативного впливу на екологію, установку фільтрів та інших пристроїв);

- рівень життя населення регіонів та міст (корпорації повинні забезпечувати належний рівень заробітної плати для своїх працівників, створювати нові робочі місця та інші можливості);

– соціальні настрої населення, політичні уподобання, свободу волевиявлення та інші аспекти [29, с. 100–107].

Усі події останніх років, пов'язані з політикою, війною, фінансово-економічною кризою, зростанням рівня бідності українців та окупацією територій, де знаходяться значні промислові підприємства, свідчать про неефективність та слабкість наявних правових інструментів захисту національних інтересів та національної безпеки. Ця ситуація значною мірою обумовлена недосконалою нормативно-правовою базою. У контексті цього, постає необхідність у розробці стратегій, які виникають унаслідок стратегічного планування і включають дієві правові інструменти. Діяльність корпорацій повинна мати соціально-орієнтований характер, а інвестиції в освіту населення повинні стати невід'ємною складовою їхньої політики.

На підставі цього можна констатувати, що нормативно-правова база стратегічного планування на регіональному рівні України повинна ґрунтуватися на глибоких концептуальних основах, базуючись на:

- загальних та специфічних принципах сталого розвитку територій;
- взаємозв'язку між національними стратегічними планами сталого розвитку та політикою ЄС;
- наступності стратегічних планів та програм;
- взаємодії та співпраці, логічності та послідовності, інтеграції всіх видів планів різних рівнів та спрямованості;
- формулюванні перспективного погляду на майбутнє, визначення місії, стратегічної цілі та основних принципів розвитку.

Спочатку ми проаналізуємо основні нормативно-правові документи, які встановлюють норми та регулюють діяльність органів державного управління у сфері регіонального розвитку. Можливості переходу регіонів України на більш високі стадії розвитку станом на сьогодні визначаються особливостями їхнього промислового виробництва. Поточний стан та перспективи промисловості, зазвичай, формують напрям подальшого регіонального розвитку країни. Саме стан промисловості значною мірою визначає пріоритети розвитку певних видів

економічної діяльності, доцільність концентрації фінансових, матеріальних та людських ресурсів у конкретних господарських центрах регіонів, їх інфраструктурне забезпечення, рівень зайнятості та якість життя населення.

Нормативно-правову базу здійснення стратегічного планування регіонального розвитку можна умовно розділити на три блоки:

– *перший* – установлює значущість регіону в організації та проведенні процесу управління розвитком території, включаючи розробку та впровадження стратегій регіонального розвитку;

– *другий* – встановлює основні принципи стратегічного планування на регіональному рівні;

– *третій* – установлює специфічні риси участі юридичних та фізичних осіб у формуванні та втіленні стратегії регіонального розвитку [52, с. 280].

Законодавство, що стосується державної регіональної політики, містить низку нормативних актів України, таких як Конституція України, Закони «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики», «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про транскордонне співробітництво», «Про засади державної регіональної політики», «Про регулювання містобудівної діяльності», «Про державні цільові програми», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про Генеральну схему планування території України», а також укази Президента України «Про Раду соціального розвитку регіонів», постанови Кабінету Міністрів України. Важливу роль у цьому контексті відіграють також міжнародні договори України, відповідно до згоди на обов'язковість яких надано Верховною Радою України [103].

Основу нормативно-правової бази регіональної політики на сьогоднішній день становлять Постанови КМУ:

– «Про деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України та плану заходів її реалізації та проведення моніторингу

реалізації зазначених Стратегії та плану заходів» від 4 серпня 2023 року № 817 [139];

– «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад» від 18 липня 2023 року № 731 [150];

– «Деякі питання діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади з питань відновлення регіонів, територій та інфраструктури» від 13 червня 2023 року № 593 [40];

– «Про затвердження процедури функціонування єдиної геоінформаційної системи для здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів та територіальних громад» від 23 травня 2023 року № 522 [151];

– «Про затвердження критеріїв оцінки припустимості державної допомоги суб'єктам господарювання для забезпечення розвитку регіонів та підтримки середнього та малого підприємництва» від 18 квітня 2023 року № 348 [146];

– «Деякі питання діяльності агенцій регіонального розвитку» від 21 жовтня 2022 року № 1203 [39];

– «Про здійснення деяких аспектів реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період 2021–2023 роки» від 12 травня 2021 року № 497-р [41];

– «Про затвердження процедури розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів її втілення, а також проведення моніторингу та оцінки ефективності реалізації згаданої Стратегії та плану заходів» від 11 листопада 2015 року № 931 [127];

– «Про схвалення Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на період 2021–2027 років» від 14 квітня 2021 року № 408;

– Реалізація державної регіональної політики відбувається на основі взаємопов'язаних документів, що базуються на Стратегії розвитку України, Генеральній схемі планування території України, а також схемах планування територій на регіональному та місцевому рівнях [27].

Важливо підкреслити, що Стратегія регіонального розвитку має відповідати державній політиці в галузі регіонального розвитку та бути

узгодженою з «Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 роки» (Постанова КМУ від 5 серпня 2020 року № 695) [144] та «Національною економічною стратегією до 2030 року» [149] (Постанова КМУ від 3 березня 2021 року № 179). У міжнародному контексті також необхідно досягнути гармонізації цієї стратегії з Цілями сталого розвитку, які визначені в Резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року».

До переліку законів, які охоплюють ширший спектр дії і водночас застосовуються у нормативному регулюванні сталого розвитку територій на рівні місцевості, слід віднести Закони України: «Про державну службу» [138], «Про місцеве самоврядування в Україні» [130], «Про місцеві державні адміністрації» [131], «Про засади запобігання і протидії корупції» [141], «Про очищення влади» [153], «Про зайнятість населення» [140].

До системи нормативно-правового забезпечення регіонального розвитку слід включити акти та рекомендації організацій ЄС, ООН та інших міжнародних організацій. Зокрема, це:

- Хартія місцевого самоврядування Європи;
- Документи Ради Європи щодо демократії та прав людини;
- Конвенція ООН проти корупції;
- Глобальні Цілі сталого розвитку, які були затверджені у 2015 році на саміті ООН з питань сталого розвитку [10];
- *SDG Compass: Посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу*, розроблений Глобальною ініціативою зі Звітності, Глобальним договором ООН та Всесвітньою радою підприємців зі сталого розвитку (WBCSD) [45] та ін.

Окрім того, важливе місце займає Європейська Стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні [27; 82], головною метою якої є мобілізація та стимулювання діяльності національних та місцевих зацікавлених сторін. Цей документ спрямований на те, щоб громадяни в усіх країнах Європи могли отримати переваги від ефективного демократичного управління на

місцевому рівні. Це досягається шляхом постійного підвищення якості надання послуг на місцевому рівні, залучення населення та впровадження політики, спрямованої на реалізацію законних інтересів громадян.

Розробники Стратегії вважають, що реалізація цієї мети можлива завдяки виконанню трьох основних завдань:

- громадяни – ключові актори у всіх демократичних інститутах та процесах;

- органи управління постійно вдосконалюють управлінські технології на основі 12 принципів «доброго демократичного врядування» (чесне проведення виборів, представництво та участь, зворотний зв'язок, чутливість, ефективність та результативність, відкритість і прозорість, верховенство права, етична поведінка, компетентність і спроможність, сталий розвиток та стратегічна орієнтація та ін.);

- держави (або регіональні влади, залежно від інституційного устрою держав-членів) створюють та підтримують інституційні передумови для поліпшення системи управління на місцевому рівні, враховуючи при цьому свої поточні зобов'язання щодо Європейської хартії місцевого самоврядування та інших стандартів Ради Європи [178].

У Додатку Д наведено аналіз колізій та суперечностей наявної вітчизняної нормативно-правової бази з питань державної регіональної політики.

Система організаційно-правового забезпечення розвитку територій в Україні складається з низки вищих органів законодавчої та виконавчої влади, державних комітетів, комісій та інших установ. Діяльність цих органів спрямована на управління та нормативне регулювання всіх аспектів процесу сталого розвитку територій. Однак координація між ними є недостатньою.

Серед таких суб'єктів управління регіональним розвитком на загальнодержавному рівні слід виділити: Президента України, Кабінет Міністрів України, Верховну Раду України, державні органи виконавчої влади різних рівнів, Національний банк України, Антимонопольний комітет України, Фонд державного майна України, об'єднання, агентства та асоціації [4].

Розвиток інституційних основ державної політики передбачає підвищення ефективності діяльності органів державної влади в конкретних сферах суспільного життя, поліпшення результативності державного контролю та створення прозорих механізмів управління в окремих сферах суспільного життя. Створення нових управлінських структур покращує ефективність управління конкретними процесами, забезпечить структурування та систематизацію діяльності держави, зокрема окремих органів державної влади [180].

Громадська основа регіонального розвитку формується завдяки ініціативам населення та роботі органів управління. Наприклад, до компетенцій обласних рад входить вирішення питань про надання дозволу на спеціальне використання природних ресурсів місцевого значення, а також про скасування такого дозволу.

Чинне законодавство потребує низки правок та усунення колізій щодо формування стратегій розвитку регіонів і територіальних громад. Процеси стратегічного планування розвитку міста та його операційної діяльності повинні бути взаємоузгодженими. Тому сучасний стан національної економіки вимагає подальшого вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку територій та впровадження стратегічного планування в роботу органів виконавчої влади. Це передбачає планування заходів з розроблення прогнозних документів, реалізації та контролю за їх виконанням, що визначатиме цілі соціально-економічного розвитку держави та способи їх досягнення [194].

Відповідно до Постанови КМУ «Деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів» від 4 серпня 2023 року № 817, систему прогнозних і програмних документів складають довгострокові, середньострокові та короткострокові документи [139]. У цих документах, враховуючи суспільно-економічні та суспільно-політичні процеси, що відбуваються в країні, а також, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій, визначаються

цілі і пріоритети соціально-економічного розвитку, та заходи, які необхідно здійснити для досягнення цих цілей.

Довгострокові прогностні і програмні документи (на п'ять років і більше) визначають напрями розвитку, стратегічні цілі та структурні пропорції економіки і соціальної сфери. До них входять стратегія економічного та соціального розвитку України, державна стратегія регіонального розвитку, регіональні стратегії розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва і Севастополя, а також стратегії розвитку галузей економіки (сфер діяльності), за необхідності. Зазначені стратегії коригуються один раз на п'ять років з можливістю продовження терміну на наступні п'ять років. Вони мають важливе значення для розвитку відповідного регіону [36].

Прогностні та програмні документи на *середньострокову перспективу* розробляються на підставі довгострокових стратегій та визначають умови соціально-економічного розвитку, спрямованість дій та заходи для досягнення стратегічних цілей.

На *короткострокову перспективу* орієнтовані документи, які формуються на базі середньострокових планів. Вони визначають цілі, умови розвитку та відповідні заходи на найближчий рік.

Державна стратегія регіонального розвитку виступає як центробіжна модель для досягнення загальнонаціональних цілей. Вона передбачає визначення актуальних тенденцій і закономірностей розвитку, формулювання пріоритетних напрямів у структурних, інвестиційних, інноваційних та соціальних сферах. Також ця стратегія спрямована на створення перспективного сценарію соціального та економічного розвитку регіонів, детермінує етапи та терміни реалізації цих планів [185].

Політика регіонального розвитку в Україні на сучасному етапі формується відповідно до принципів програмування, концентрації, синхронізації дій («синергії»), поляризованого розвитку, додатковості, збалансованого розвитку, партнерства і просторової єдності.

При розробці стратегічного плану території обов'язково необхідно

враховувати основні цілі (пріоритети) Стратегії економічного та соціального розвитку України; Державної стратегії регіонального розвитку; регіональних стратегій розвитку областей; стратегії розвитку галузей економіки. Тобто стратегічний план розвитку територій має бути узгоджений із стратегічними цілями вищезазначених стратегічних документів.

Далі, для того щоб зрозуміти, у який спосіб можна вдосконалити наявну нормативно-правову базу стратегічного планування сталого розвитку, необхідно визначити принципи, які лежать в її основі та, насправді, які становлять її концептуальне підґрунтя.

Аналіз низки наукових джерел [7; 11; 63; 67; 33; 87; 33] дає підстави зробити висновок, що існують базові принципи сталого розвитку (визначені за результатами конференцій та самітів ООН у галузі сталого розвитку) та загальні принципи стратегічного планування регіонального розвитку. Проаналізуємо дві групи принципів.

Серед базових принципів, згідно з «Декларацією з навколишнього середовища і розвитку», прийнятою на Конференції ООН з розвитку і навколишнього середовища у м. Ріо-де-Жанейро (1992 р.), можна виділити наступні [97]:

– принцип суверенності в праві на розробку власних ресурсів згідно з власною національною політикою у галузі навколишнього середовища і розвитку;

– принцип обов’язкового забезпечення державою безпеки для навколишнього середовища, що повинно бути проведене під відповідною юрисдикцією та контролем;

– принцип задоволення потреб теперішнього та майбутніх поколінь при реалізації права на розвиток;

– принцип нерозривності процесу розвитку і захисту навколишнього середовища;

– принцип диференційованих обов'язків у сфері захисту навколишнього середовища, з урахуванням певних обов'язків, які виникають у держав щодо захисту довкілля всієї планети, технологій та ресурсів [70].

Наукові засади адаптації України до принципів сталого розвитку базуються на її характерних геополітичних, географічних, демографічних, екологічних особливостях. Тому серед 27 принципів сталого розвитку, визначених на Конференції ООН у м. Ріо-де-Жанейро, основними є принципи, пов'язані із:

– збільшенням рівня економічного розвитку, що передбачає створення перспектив, мотивацію та гарантування зайнятості населення, оптимальне використання ресурсів;

– захистом довкілля – створення сприятливих умов для населення, що включає забезпечення чистого середовища для проживання, чистої атмосфери, землі, води, регенерації біологічного різноманіття та інших аспектів;

– гарантуванням рівноправності населенню та забезпечення раціонального споживання ресурсів;

– гарантуванням оптимального споживання ресурсів, дотримуючись при цьому національних інтересів, а також забезпеченням стабільної чисельності населення;

– забезпеченням зростання тривалості життя населення, а також наданням допомоги молодим сім'ям, забезпечення доступу до освіти;

– гарантуванням доступності освіти для населення та забезпечення міжнародної співпраці;

– активною співпрацею з усіма державами та міжнародними організаціями для оптимального споживання ресурсів [190].

На думку Л. Соколової, ключовими для розвитку територій є принципи:

– обережності – збереження сучасного стану навколишнього середовища як запобігання безповоротним чи небезпечним змінам;

– «передбачати і запобігати» – більш оптимальна та менш ризикована стратегія, ніж намагання ліквідувати збитки навколишньому середовищу;

– «баланс між ресурсами і забрудненням» – збалансоване використання ресурсів у межах відновлювальних можливостей екосистем; контроль над викидами забруднень та обсягами відходів у рамках потенціалу екосистем для їх поглинання;

– «збереження природного багатства на поточному рівні»;

– «запобігання або зменшення втрат природно-ресурсного потенціалу»;

– формула «забруднювач платить» – вартість екологічного збитку повинна бути повністю компенсована користувачем (споживачем) ресурсів довкілля [92, с. 265].

Згідно з В. Авер'яновим державна політика розвитку територій має підпорядковуватися таким основним принципам, які забезпечують: збалансований розвиток українського суспільства, тобто рівноправність економічного, соціального та екологічного вимірів, визнання неможливості довготривалого росту суспільства в умовах погіршення природного середовища; екологічно та техногенно безпечні умови життєдіяльності населення; підтримку гуманізму, демократії та загальнолюдських цінностей; еколого-економічний баланс розвитку окремих регіонів та його узгодження із загальнонаціональними потребами [1].

Натомість В. Бакуменко, З. Бурик, І. Гончаренко, М. Назаров [21; 16; 28; 94] підкреслюють, що функція планування в державному управлінні повинна ґрунтуватися на дещо інших принципах. Серед них особливо акцентується на принципі універсальності, який дозволяє розробляти стандартні схеми планування для різних галузей державного управління. Цей принцип детермінує те, що процес планування має однакові етапи незалежно від масштабу та специфіки об'єкта планування. Крім того, науково обґрунтоване планування повинно базуватися на принципах об'єктивності, випередження та оптимальності.

Принцип об'єктивності вказує на те, що планування може бути ефективним лише у разі, коли воно ґрунтується на реальному розумінні

специфіки об'єкта планування – його структури, об'єктивних потреб, закономірностей та можливостей функціонування та розвитку.

Принцип випередження означає встановлення цілей і завдань певної діяльності на основі аналізу та прогнозування можливостей, потреб і перспектив розвитку об'єкта планування, використовуючи науково обґрунтовану методологію. Це передбачає активне виявлення та попередження можливих проблем розвитку об'єкта планування замість пасивного очікування їх прояву та реагування на необхідність їх своєчасного вирішення.

Відповідно до принципу оптимальності при визначенні як цільових пріоритетів, так і шляхів досягнення цілей, необхідно здійснювати раціональний вибір найкращих із можливих варіантів на основі конкретних критеріїв.

Ефективність планування також залежить від дотримання принципу відповідності засобів завданням планування. Цей принцип відображає необхідність використання найбільш доцільних засобів, зокрема методологічних, для вирішення завдань планування конкретного типу.

Виокремлені базові загальні принципи сталого розвитку, а також принципи сталого розвитку територій, спільно з результатами аналізу ключових документів, що входять до наявної нормативно-правової бази стратегічного планування сталого розвитку, дали змогу сформулювати принципи стратегічного планування сталого розвитку регіонів.

На підставі раніше одержаних результатів аналізу загальних принципів сталого розвитку, зокрема сталого розвитку територій, до загальних принципів можна віднести збалансованість, циклічність розвитку, принцип системності, комплексності, адаптивності та гнучкості, науковості та обґрунтованості.

З-поміж специфічних, на нашу думку, важливими є принципи:

– інформативності – забезпечення високого рівня доступності жителів міста до публічної інформації, виявлення можливостей, які впливають з вільного доступу до нових методів пізнання та розвитку, а також забезпечення захисту населення від негативної інформації, що може створювати загрози для життя та здоров'я людей;

– створення партнерств між органами місцевого самоврядування, приватним сектором (промислові бізнес-структури) та громадським сектором (інститути громадського суспільства), які проявляються через спільну розробку та впровадження різних заходів, програм і проєктів, спрямованих на поліпшення якості життя мешканців громад;

– зменшення негативного впливу промислової діяльності на довкілля;

– забезпечення енергоефективності та збереження енергії в промисловому виробництві;

– збереження історичних та культурних цінностей регіонів;

– дотримання промисловими підприємствами регіонального розвитку виробничої безпеки та охорони праці;

– дотримання оптимальності розміщення продуктивних сил – важливий аспект, оскільки процеси розміщення промислового виробництва визначають трансформацію територіальної структури місцевості та впливають на територіальний розвиток. Поглиблення територіальної спеціалізації промислового виробництва та його інтеграція є важливою передумовою для досягнення економічного та соціального розвитку регіонів;

– алгоритмізації – створення системи виявлення інформації, що носитиме деструктивний характер та може перешкодити суспільству відкривати нові можливості;

– технологічності – забезпечення постійного розвитку технологій, зокрема тих, що використовуються в промисловому виробництві, для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Інтенсивне оновлення техніки та технологій, а також пов'язані з цим структурні зміни у промисловості виступають потужним стимулом для загального суспільного розвитку. Цей процес допомагає регіонам переходити на якісно вищий рівень еволюційного розвитку, і його успіх значною мірою залежить від прогресу у промисловості;

– принцип територіально-просторової орієнтації передбачає, що в умовах глобальних економічних, екологічних та соціальних проблем у суспільстві одним з основних завдань є залучення до реалізації стратегій (як

загальнокраїнових, так і регіональних) сталого розвитку суб'єктів господарювання. Особливий акцент робиться на територіальних громадах, які, водночас, є важливими центрами життєдіяльності людини [98, с. 101–104].

На підставі аналізу наведених даних, можна сформулювати наступні висновки щодо законодавчої та нормативно-правової бази державної регіональної політики в Україні:

– нормативно-правова база з питань державної регіональної політики включає низку ключових законодавчих актів, зокрема Конституцію України, закони про засади внутрішньої і зовнішньої політики, місцеве самоврядування, місцеві державні адміністрації, транскордонне співробітництво та ін. Ці закони формують правовий контекст для регулювання регіонального розвитку та формування відповідних політичних, економічних та соціальних механізмів;

– основу нормативно-правової бази стратегічного планування становлять постанови Кабінету Міністрів України. Вони визначають процедури, порядок та критерії впровадження стратегічних планів регіонального розвитку. Це, зокрема, постанови про розроблення Державної стратегії регіонального розвитку, про відновлення та розвиток регіонів, а також процедури моніторингу та оцінки ефективності реалізації політичних заходів;

– датовані постанови Кабінету Міністрів України останніх років свідчать про активний підхід уряду до регіональної політики. Зокрема, вони регулюють питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку, моніторингу та оцінки реалізації заходів з регіонального розвитку, відновлення та розвитку регіонів та територіальних громад;

– важливим аспектом в реалізації регіональної політики є застосування єдиної геоінформаційної системи для моніторингу, оцінки розвитку регіонів та територіальних громад. Факт установлення порядку її функціонування в постанові КМУ свідчить про важливість цього інструменту для досягнення ефективної регіональної політики;

– важливість підтримки інноваційних ініціатив у регіонах. З-поміж розвитку технологічних інкубаторів та кластерів, нормативно-правова база

передбачає ухвалення критеріїв оцінки придатності державної допомоги, з метою сприяння розвитку регіонів та підтримки малого підприємництва;

– постанови Кабінету Міністрів України унормують процедуру розробки, впровадження та контролю Державної стратегії регіонального розвитку, а також установлюють методику та порядок моніторингу, оцінки результативності виконання державної регіональної політики;

– на сьогоднішній день уряд активно використовує різноманітні інструменти для підтримки регіонального розвитку, зокрема, створення агенцій регіонального розвитку, затвердження критеріїв оцінки надання державної допомоги та багато інших.

Загалом нормативно-правова база державної регіональної політики в Україні включає закони, постанови та методики, спрямовані на регулювання та підтримку розвитку регіонів і територій.

Проте аналіз показує, що нормативно-правова основа, на якій ґрунтується розробка та впровадження стратегій розвитку територіальних громад, має характеристики нечіткості, відсутності системності та фрагментарності. Наявні колізії між різними нормативно-правовими документами, і деякі положення цих документів виявляються неоднозначними та суперечливими. Отже, актуалізується потреба узгодження норм та положень, які суперечать один одному та оновлення законодавства.

Так, важливим є внесення таких змін до системи означених нормативно-правових актів:

– слід внести додаткову статтю до Закону України «Про засади державної регіональної політики», яка б регулювала процес розробки та впровадження стратегій розвитку громад. У розділі 2 статті 16, де передбачаються повноваження сільських, селищних та міських рад щодо стратегічного планування відповідних громад, пропонується замінити фразу «можуть розробляти та затверджувати... стратегії» на «розробляють та затверджують», або «мають розробляти та затверджувати». Це створить імперативну норму щодо наявності стратегій у громадах;

– внести зміни до частини 1 статті 26 та абзацу «а» статті 27 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо виняткової компетенції місцевих рад та розширити повноваження виконкомів. До цього додати компетенцію рад із затвердження стратегій громад, а виконкомам – додаткові функції у розробці та впровадженні стратегій;

– необхідно оновити «Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади», які були розроблені Міністерством розвитку громад та територій, та надати означеним положенням імперативного характеру, трансформувавши їх на нормативний акт. Цей акт повинен регулювати процес розробки та виконання стратегій та цільових програм громад.

У результаті вдосконалення нормативно-правової бази буде досягнута певна стандартизація процесуальних характеристик розробки стратегій, більш зрозумілим для суб'єктів стратегічного планування буде розподіл обов'язків та повноважень органів місцевого самоврядування у цій сфері, і, загалом, це відобразиться на підвищенні результативності управління розвитком територій та регіональної політики.

2.2 Інструменти державного регулювання для підтримки стратегічного розвитку регіонів

У сучасних умовах, коли економіка зазнає системної трансформації, стає дедалі більш важливою розробка теоретичного і методологічного обґрунтування державного регулювання розвитку регіонів. Глобалізаційні процеси та негативні наслідки світової фінансової рецесії додають актуальності зміцненню позицій країни і її регіонів у міжнародному співтоваристві, а також пошуку шляхів для відродження виробничого потенціалу і реформування фінансової системи.

Для досягнення економічної стабільності і зростання в Україні, державі варто зосередити нагальні дії на вирішенні стратегічних завдань суспільства, а не тільки поточних проблем. Основою державної економічної політики повинні стати стратегічні орієнтири, які враховують умови соціально-економічного розвитку регіонів.

Для досягнення цих цілей, держава може використовувати низку методів державного регулювання економіки, таких як програмування розвитку регіонів, спеціальні режими інвестування, централізовані капіталовкладення та інвестиційні проєкти.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про необхідність подальших розвідок у сфері державного регулювання розвитку регіонів в Україні. Існує низка чинників, які обмежують ефективність дії сучасних механізмів державного регулювання, включаючи недосконалість нормативно-правового регулювання, недостатню координацію між владними структурами, фінансові обмеження та відсутність стратегічного планування [22; 101; 108].

Однак, уже наявна наукова база допомагає збагатити теорію і практику державного управління у сфері регіонального розвитку. Це дає змогу спрямувати дії держави на досягнення стабільного та збалансованого характеру такого розвитку. Втілення стратегічних орієнтирів у державні політики дозволяє стимулювати регіональний розвиток і прискорювати темпи економічного зростання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Напрями державного
регулювання для підтримки стратегічного розвитку регіонів**

Напрями державного регулювання	Інструменти державного регулювання
Інвестування в основні сфери економіки регіонів, що визначають стратегічні пріоритети їхнього розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – надання субвенцій для сприяння розвитку інфраструктури; – створення сприятливих умов для заснування нових підприємств; – формування і розвиток державної та регіональної інфраструктури; – підтримка інвестиційних проєктів

Допомога малому та середньому підприємству	<ul style="list-style-type: none"> - спрощення процедур для створення суб'єктів підприємництва; - прогресивний розвиток ринку фінансових послуг; - розгортання мережі регіональних фондів для підтримки підприємництва; - посилення мотивації органів управління створювати сприятливий клімат для малого та середнього підприємництва; - заохочення розвитку інноваційної спрямованості у підприємстві
Підтримка інновацій	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення ефективної системи співпраці між науковими установами; - створення інвестиційних фондів для реалізації інноваційних проєктів; - концентрація фінансових та інтелектуальних ресурсів; - створення позабюджетних джерел підтримки інноваційної діяльності
Сприяння розвитку туризму та рекреації	<ul style="list-style-type: none"> - проведення конкурсів на отримання земельних ділянок у рекреаційних зонах; - розширення асортименту курортно-рекреаційних послуг; - упровадження стандартів якості для надання рекреаційних послуг
Розвиток виробничої та соціальної інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток транспортно-дорожнього комплексу; - реформування житлово-комунального господарства; - розвиток інфраструктури науки, освіти та охорони навколишнього природного середовища; - будівництво магістральних цифрових радіорелейних ліній зв'язку
Покращення якості освіти та зайнятості	<ul style="list-style-type: none"> - упровадження систем управління якістю освітніх послуг в закладах освіти; - надання спеціальної підтримки обдарованим дітям та дітям із малозабезпечених сімей; - збільшення наукового потенціалу і активізація зовнішніх зв'язків закладів освіти та дослідних установ; - надання підтримки молодим науковцям і створення регіональних наукових центрів
Попередження безробіття населення	<ul style="list-style-type: none"> - реформування системи місцевого самоврядування; - посилення матеріальної бази органів місцевого самоврядування; - розширення переліку послуг з працевлаштування та підготовки спеціалістів відповідно до потреб регіону
Упровадження програмно-цільового підходу до формування та виконання місцевих бюджетів	<ul style="list-style-type: none"> - зміцнення економічної самостійності та місцевих громад; - законодавча установка щодо статусу суб'єктів власності; - удосконалення механізму сплати податків через податкові реформи

Джерело: складено автором.

У такий спосіб стратегія визначає довгостроковий напрям поведінки конкретного об'єкта, враховує методи і способи досягнення цілей. Вона дає

змогу здійснювати дії, спрямовані на досягнення кінцевого результату, з урахуванням змін у навколишньому середовищі.

Залежно від об'єкта діяльності, можуть бути розроблені загальні політики, що передбачають комплексний підхід впливу на об'єкт, і детальні політики, що стосуються окремих аспектів його існування або функціонування. Перші виступають основою для розроблення детальних політик і визначають обмеження на їх вибір.

У контексті ринкових умов проблеми розвитку регіонів стають складнішими, а галузеві та територіальні зв'язки - більш керованими. Це призводить до необхідності розробки та впровадження економіко-математичних моделей, які охоплюють регулювання регіональних пропорцій розвитку економіки, розміщення підприємств та формування господарських комплексів регіону.

У процесі стратегічного управління відбувається відбір та ранжування проєктів відповідно до зазначених стратегічних цілей, а також оцінки критеріїв ефективності, результативності та виконавчої здібності.

Теорія державного регулювання регіонального розвитку наголошує на важливості використання системного підходу при виборі і застосуванні методів та інструментів, якими держава впливає на різні суб'єкти економічних відносин. Регулювання охоплює складні соціальні та економічні процеси суспільства, для яких вибір окремих специфічних важелів не завжди є ефективним. Результативність державного регулювання збільшується, коли використовуються системні підходи, які враховують довгострокові стратегічні цілі та поточні завдання соціально-економічного розвитку [8, с. 565–570].

Ключовими критеріями, що визначають особливості різних моделей господарювання, є: орієнтація ринкової моделі господарювання на досягнення цілей; структура власності, зокрема, роль державної власності у ВВП; соціальна політика, механізми та форми державного впливу на економіку.

До показників сталого розвитку економіки регіону входять:

– економічні – серед важливих аспектів сталого розвитку економіки регіону розглядаються виробничо-економічні, структурні, інвестиційні, фінансові, зовнішньоекономічні показники та індикатори науково-технічного потенціалу;

– соціальні – рівень життя населення, соціальна інфраструктура, стан трудових ресурсів, здоров'я населення, демографічна ситуація, криміногенна ситуація;

– екологічні – стан природного середовища, антропогенний вплив на природне середовище, використання природних ресурсів, використання відходів або вторинних ресурсів [15, с. 43–44].

Аналіз ключових викликів регіону та їх вирішення, які можуть бути здійснені лише шляхом упровадження в повному обсязі принципів сталого розвитку, дозволяє визначити головні сфери, де існують проблеми у соціально-економічному розвитку регіону. Це також сприяє формулюванню ключових рекомендацій для впровадження принципів сталого розвитку у практику державного управління у сфері регіонального розвитку.

Важливу роль у державному регулюванні економічного розвитку регіону відіграють непрямі економічні методи. Серед них можна виділити такі: надання безпосередніх експортних кредитів; рефінансування вигідних відсоткових ставок для експортних кредитів; страхування експортних кредитів, насамперед, від політичних ризиків (передусім, війни, націоналізації, введення обмежень тощо).

Податковий механізм є універсальним регулювальним інструментом ринкової економіки регіонів. Він застосовується для впливу на інвестиційну діяльність, виробництво, торгівлю й міграцію робочої сили. Для регулювання регіонального розвитку податки можуть використовуватися як стимули або антистимули розміщення виробництва. Крім різних видів прямих і непрямих податків, важливе значення мають податкові пільги, такі як відстрочення від сплати податку на прибуток або повне скасування податку.

Ще одним важливим непрямим методом державного регулювання економічного розвитку регіону є амортизаційна політика, яка забезпечує

відновлення зношених засобів виробництва за рахунок відповідного фонду. Ставки амортизаційних відрахувань, диференційовані по регіонах, дозволяють державі впливати на інвестиційну політику й регулювати регіональні диспропорції [53, с. 588].

Методологічне забезпечення стратегічного аналізу проблеми регіонального розвитку відзначається значною різноманітністю підходів та інструментів. Аналізуючи праці вітчизняних та зарубіжних учених, можна констатувати різноманіття думок щодо класифікації інструментів стратегічного аналізу.

При розгляді інструментів такого аналізу, не всі науковці враховують їх переваги та недоліки, особливості застосування для вітчизняних суб'єктів господарювання. Більшість учених (П. Гордієнко, Л. Дідковська, І. Ігнатієва, І. Жалінська, Г. Осовська, К. Радченко, О. Фіщук, Н. Яшкіна) не ставили собі за завдання класифікувати інструменти стратегічного аналізу.

На нашу думку, для досягнення ефективності стратегічного аналізу необхідно виконати класифікацію основних інструментів. Це дозволить більш детально вивчити методи, підходи, прийоми та моделі, виокремити їх загальні риси та можливості використання. На підставі аналізу досліджень науковців як вітчизняних, так і зарубіжних, можна запропонувати таку схему класифікації інструментів стратегічного планування (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Класифікація інструментів стратегічного планування регіонального розвитку. Дані узагальнено на основі джерел [9; 96; 113]

Варто підкреслити, що під терміном «інструментарій стратегічного планування» розуміється комплекс способів, методів, моделей та механізмів для отримання та обробки стратегічно важливої інформації про територію.

Важливе значення для чіткого розуміння процесу аналізу макросередовища території має поділ інструментів стратегічного планування за основними етапами аналізу та завданнями, оскільки такий поділ дасть змогу більш наглядно їх порівняти, ідентифікувати зв'язки між показниками, на яких вони ґрунтуються та оцінити рівень співпадіння результатів, одержаних за різними методами (моделями, підходами) (табл. 2.2). Кожен з методів має свої переваги та недоліки (Додаток Є), які виконавча влада має враховувати у разі ухвалення рішень.

Розглянемо низку інструментів стратегічного планування регіонального розвитку та порівняємо їх:

– PEST-аналіз допомагає аналізувати вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів на регіон. Він сприяє розумінню динаміки зовнішнього середовища та виявленню загроз регіональному розвитку;

– SWOT-аналіз – це метод, який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони регіону, а також зовнішні можливості та загрози. Цей підхід допомагає визначити, як внутрішні ресурси можуть бути використані для ефективної реакції на зовнішні фактори;

– Концепція BSC Нортон і Каплана – орієнтована на визначення і вимірювання стратегічних цілей та показників розвитку. Допомагає перетворити стратегію на конкретні цілі, що сприяє управлінському контролю.

Ключові інструменти стратегічного аналізу в розрізі основних етапів

Етапи стратегічного планування	Планування місії та цілей		Розвиток потенціалу, зовнішнього середовища та взаємодії				Визначення стратегічного портфелю та стратегій (стратегічних рішень)					
	Завдання аналізу	Інструменти стратегічного планування	Формування місії альтернативного переліку цілей	Аналіз досяжності цілей та їх відповідності місії	Аналіз потенціалу території	Аналіз зовнішнього середовища підприємства	Визначення та аналіз конкурентних переваг регіону	Аналіз конкурентної позиції регіону	Ідентифікація найефективніших стратегічних одиниць	Аналіз перерозподілу ресурсів між стратегічними одиницями	Формування і аналіз альтернативного набору стратегій (стратегічних рішень) для кожної стратегічної одиниці та вибір оптимальних стратегій	Аналіз ефективності реалізації обраної стратегії (стратегічних рішень)
PEST-аналіз					+							
SWOT-аналіз					+	+	+				+	
Концепція BSC Нортон і Каплана				+	+	+					+	+
Матриця Mc/Kinsey				+	+	+	+		+		+	
Матриця ADL							+	+	+		+	
Матриця PIMS				+	+	+	+				+	
Матриця Ансоффа											+	
Метод забезпечення необхідних умов	+		+									
Метод GAP						+	+					
Метод SPACE				+	+	+	+				+	
Метод дезагрегації цілей	+		+									
5 конкурентних сил Портера					+		+					
Модель BCG					+		+	+	+		+	
Модель Shell				+	+		+	+	+		+	
Модель Хофера-Шендлера					+		+	+	+		+	

Таблицю узагальнено на основі [116, с. 210]

Матриця McKinsey – інструмент оцінки конкурентоспроможності підприємств/галузей та вибору перспективних напрямів розвитку. У контексті регіонального розвитку, вона може вказати на переваги та недоліки певних секторів.

Матриця ADL – допомагає аналізувати позицію бізнесу/галузі в ринковому просторі. У регіональному контексті вона є інструментом детермінації позиції регіону щодо інших регіонів або галузей.

Матриця PIMS – використовується для оцінки взаємозв'язку між різними факторами розвитку та їх впливом на фінансовий успіх. У регіональному контексті вона може допомогти ідентифікувати ті аспекти розвитку, які мають ключовий вплив на економіку регіону, визначає можливі стратегічні напрями розвитку на основі комбінації продуктів та ринків.

Методика детермінації необхідних умов – допомагає ідентифікувати умови, які потрібні для успішної реалізації стратегії. У регіональному контексті є інструментом визначення необхідних ресурсів, інфраструктури та політичної підтримки для розвитку.

Метод GAP (Гап-аналіз) – допомагає визначити різницю між поточним станом та бажаним станом. У регіональному контексті, це може допомогти ідентифікувати сфери, де потрібні додаткові зусилля для досягнення стратегічних цілей.

Метод SPACE – інструмент аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів та визначення стратегічних позицій. У регіональному контексті, допомагає визначити, наскільки регіон готовий та відкритий до зовнішніх впливів.

Метод дезагрегації цілей – допомагає розбити великі цілі на менші для кращого моніторингу та контролю. У регіональному контексті, це може сприяти розробці конкретних дій для досягнення великих стратегічних цілей.

5 конкурентних сил Портера – модель аналізує вплив п'яти конкурентних сил на регіональну індустрію. Допомагає визначити конкурентні переваги та ризики регіону.

Модель BCG – допомагає аналізувати портфель продуктів/галузей та визначити їх потенціал росту та внесок у доходи. У регіональному контексті, це може вказати на перспективи розвитку окремих секторів.

Модель Shell – виявляє ключові напрями розвитку на основі аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів. Допомагає зорієнтувати регіональний розвиток на перспективні сфери.

Модель Хофера-Шендлера – дає змогу аналізувати можливі напрями розвитку на основі комбінації внутрішніх та зовнішніх факторів. Допомагає визначити стратегічні альтернативи для регіону [122, с. 149–152].

Кожен з наведених інструментів має свої власні переваги та обмеження. Вони можуть застосовуватись окремо або поєднуватися для досягнення оптимальних результатів у стратегічному плануванні регіонального розвитку.

Після детального огляду основних інструментів стратегічного планування стає очевидним, що для ефективної стратегії розвитку регіону необхідно використовувати комплексний підхід до методів стратегічного аналізу. Це дасть змогу систематично проаналізувати як зовнішнє, так і внутрішнє середовище, що дозволить обрати оптимальний стратегічний курс дій. Для досягнення цієї мети, варто використовувати підхід STP-маркетингу, що передбачає сегментацію (segmenting), вибір цільового сегмента (targeting) та позиціонування (positioning), які можна зручно виразити через аббревіатуру перших літер англійських термінів.

Багато експертів у галузі стратегічного планування, такі як Ф. Котлер, Й. Уілсон, Дж. Еткінсон, Д. Кравенс, Д. Аакер, вважають STP-маркетинг основою стратегічного планування [167, с. 27–30]. Сегментація території – це процес поділу на різні групи споживачів, для кожної з яких можуть вимагатися різні послуги або комплекси (маркетинговий мікс) [173, с. 97–103].

Сегмент ринку – це частина ринку, яка відокремлена на основі об'єднання групи споживачів з подібними характеристиками [179, с. 337]. Сегментація ринку послуг дозволяє вибрати цільовий сегмент ринку з найбільшим потенціалом, сформулювати досяжні цілі, задовольнити потреби споживачів на найвищому рівні, вибрати ефективну маркетингову стратегію, забезпечити

конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, а також оптимізувати операційні та стратегічні витрати на маркетинг.

Однак STP-маркетинг має свої обмеження, включаючи наступні аспекти: ринок послуг характеризується високою непередбачуваністю, що спричиняє швидку зміну сегментів, ускладнюючи екстраполяцію виділених сегментів та їхнє ринкове сегментування; процес пошуку та вибору оптимальних сегментів може бути важким через складність завдання. Орієнтація на багато сегментів та зниження їхньої місткості може призвести до відсутності попиту на вузькі ринкові сегменти, «розсіювання» зусиль регіонального розвитку. З іншого боку, обираючи меншу кількість ринкових сегментів, може виникнути загроза втрати привабливої ніші на ринку через недостатню задоволеність потреб клієнтів. Недостатній рівень використання ефективних заходів у процесі сегментації ринку може сприяти конкурентам у завойовуванні відкритих перспективних ніш [189].

Частини планів дій регіонального розвитку представлені як компоненти взаємопов'язаної структури, що дозволяє їх ефективно впроваджувати. Дослідження та аналіз вказують на те, що стратегічне планування регіонального розвитку є складним і багатограним процесом, який вимагає застосування різноманітних інструментів для ефективного визначення та реалізації стратегічних цілей регіону. Зокрема, інструменти, такі як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, концепція BSC, різні матриці (Mc/Kinsey, ADL, PIMS, Ансоффа, BCG, Shell, Хофера-Шендлера), а також методи забезпечення умов, GAP-аналіз, SPACE-метод, метод дезагрегації цілей та інші, можуть бути використані для визначення резервів розвитку, оцінки потенціалу та недоліків, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розробки конкретних дій.

Кожен з інструментів має свої унікальні переваги та обмеження, але їхнє взаємодоповнення може забезпечити більш глибокий та повний аналіз регіонального кейсу та вибір оптимальних стратегічних кроків. Зокрема, PEST-аналіз допомагає виявити зовнішні фактори впливу, SWOT-аналіз – внутрішні

сильні та слабкі сторони, а концепція BSC – вимірювати та керувати імплементаційними процесами.

Важливим аспектом є гнучке та адаптивне застосування цих інструментів у залежності від специфіки регіону, його потреб та динаміки довкілля. Сучасні реалії вимагають від регіональних органів влади та управлінських команд оперативної реакції на зміни та ефективне розроблення стратегій, спрямованих на стале покращення життєвого рівня громадян і соціально-економічний розвиток [197, с. 173–176].

Крім того, ці інструменти можуть бути використані як окремо, так і в поєднанні, в залежності від завдань та ресурсів. Інтеграція різних підходів та методів дозволяє отримати більш глибокий та об'єктивний аналіз, що забезпечує створення збалансованої стратегії регіонального розвитку.

Отже, використання цих інструментів сприяє розкриттю потенціалу регіону, забезпеченню більш якісного та обґрунтованого стратегічного планування регіонального розвитку, а також адаптації стратегічних підходів до динаміки довкілля.

2.3 Визначення проблем та викликів у впровадженні новітніх технологій та практик стратегічного планування

У сучасному світі, де технологічний прогрес швидко розвивається і впливає на різні сфери життя, використання новітніх технологій та практик стратегічного планування набуває особливої актуальності. Ці два аспекти взаємодіють і взаємопосилюють один одного в контексті реалізації стратегічних цілей на рівні регіонів. Від вдалого поєднання інноваційних технологій та ефективних підходів стратегічного планування залежить здатність регіонів до стійкого розвитку, адаптації до змін у середовищі та досягнення конкурентних переваг.

Однак, разом з можливостями новітніх технологій та методів стратегічного планування виникають і певні виклики та проблеми, які потребують уваги. Серед

них можна виділити питання вибору найбільш доцільних технологій для певного регіону, адаптації новітніх методів до конкретного контексту, забезпечення необхідної кваліфікації та компетенцій для ефективного впровадження новацій.

Додатковою складністю є врахування ефективності та сталості впроваджених інноваційних технологій та стратегій у довгостроковій перспективі. Перехід до нових підходів може вимагати значних інвестицій та змін у робочих процесах, що натомість обумовлює суперечності та опір [174, с. 208–213].

Тому важливо провести аналіз можливих проблем та викликів у впровадженні новітніх технологій та практик стратегічного планування на рівні регіонів. Це дасть змогу оцінити здатність регіонів до посилення своєї конкурентоспроможності, досягнення сталого розвитку та використання потенціалу сучасних інновацій для покращення якості життя громадян.

Можна виділити два типи факторів, які впливають на контекст розвитку: зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори виникають за межами країни і впливають на суб'єкти інноваційного процесу. Внутрішні фактори, натомість, виникають усередині країни і впливають тільки на суб'єкти управління в цій країні.

Причини, що можуть створювати перешкоди для інноваційного розвитку, можна поділити на такі категорії:

- невизначеність майбутнього – всі суб'єкти управління стикаються зі складністю прогнозування явищ, які характеризуються невизначеністю майбутнього;

- недостатність інформації – брак даних та інформації для ухвалення управлінських рішень, труднощі в охопленні всіх аспектів для прийняття оптимальних рішень;

- суб'єктивні фактори – вплив на ймовірність виникнення явищ, подій та ситуацій, що можуть мати особистісні характеристики менеджера, такі як рівень кваліфікації, розуміння та сприйняття інноваційного процесу та ситуації, час для аналізу, розгляду альтернатив тощо [168, с. 35–45].

Явища, події та ситуації, які можуть пригальмовувати динаміку інноваційної діяльності, можна класифікувати за сферою походження:

- соціально-політичні – виникають унаслідок зміни державної політики, незапланованих соціальних програм або інших акцій, базованих на соціальних явищах, наприклад, військовий стан, еміграція тощо;

- адміністративно-законодавчі – виникають через реалізацію непередбачених адміністративних рішень або зміни законодавства;

- виробничі – пов'язані з виробництвом, включаючи інноваційну діяльність, наприклад, зниження обсягів виробництва або зростання витрат.

- комерційні – виникають у зв'язку зі збутом продукції, послуг, наприклад, зниження обсягів продажу або втрати продукції;

- фінансові – пов'язані з фінансовими відносинами та інститутами, такими як банки, а також можуть виникати через зміни у фінансовій системі;

- природно-екологічні – обумовлені демографічними змінами, старінням населення тощо;

- геополітичні – мають глобальні ознаки та впливають на діяльність суб'єктів у різних країнах або всьому світовому співтоваристві [192, с. 45–47].

У будь-якій економіці є перешкоди, які можуть мати місце у більш-менш прогнозованому майбутньому, але повністю їх нівелювати складно. Такі перешкоди можуть бути системними та несистемними. Системні перешкоди пов'язані зі структурними особливостями економічної системи та характером її розвитку, тоді як несистемні перешкоди є унікальними і не властиві зазначеній системі.

Явища, події та ситуації, що породжують перешкоди для інноваційного розвитку, можна класифікувати за можливістю прогнозування на такі категорії:

- прогнозовані – можна спрогнозувати їх зародження на основі наявних концепцій та фундаментальних знань;

- частково не прогнозовані – виникають через форс-мажорні ситуації, де є невелика можливість передбачення через брак необхідних даних, інформації та знань;

– взагалі не прогнозовані – виникають у повній невизначеності, їх неможливо передбачити заздалегідь [204, с. 301–308].

Перешкоди інноваційному розвитку можуть бути різних рівнів:

– реалізувалися з несприятливими наслідками – призводять до несприятливих наслідків для суб'єкта управління;

– частково реалізувались або не реалізувались – можуть не мати такого сильного впливу на суб'єкт управління, як очікувалося.

Вплив явищ, подій та ситуацій, що породжують перешкоди інноваційному розвитку, може призвести до руйнування суб'єкта управління як системи, або часткового руйнування його структури. Вони можуть бути легкими або глибокими, явними або прихованими, залежно від рівня управлінського впливу та характеру перебігу.

Також можна систематизувати ці перешкоди, розділивши їх за тематикою, масштабом охоплення інноваційного процесу, характером перебігу. Залежно від цього, перешкоди можуть бути керованими або некерованими, системними чи несистемними.

Ці проблеми виникають у фінансовій системі розвитку території та полягають у фінансових можливостях, спроможності, виробництві, реалізації товарів та послуг, а також у взаємовідносинах між учасниками інноваційного процесу, іншими аспектами діяльності.

Так, перешкоди можна умовно поділити на кілька категорій:

– технологічні – виникають унаслідок кризи нових технологічних ідей та потреби у нових технологіях;

– психологічні – проявляються у стресі, незадоволеності роботою, соціальному статусі тощо. Цей тип перешкод добре піддається профілактиці та попередженню [244].

Крім того, перешкоди можна класифікувати за тривалістю на короткочасні та тривалі. За масштабом охоплення їх можна розділити на локальні, глобальні (стратегічні) і ті, які можуть призвести до припинення або навіть згорання будь-якої інноваційної діяльності.

Для більш детального опису перешкод слід зосередити увагу на параметри, що характеризують ці явища, події та ситуації. Серед них можуть бути вид, масштаб, етап, гострота і тривалість перешкод. Крім того, вплив перешкод на інноваційний розвиток може мати різні наслідки, такі як занепад, ріст або ліквідація організації.

Реалізація стратегічного розвитку регіонів у контексті сучасних технологій та передових практик є важливим викликом, який супроводжується не лише можливостями, але й обмеженнями та непередбачуваними перешкодами. Сучасні технології та інноваційні підходи до стратегічного планування дають змогу регіонам ефективно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, адаптуватися до глобальних та локальних викликів та досягати стабільного та сталого розвитку [164, с. 48].

Утім, на шляху до успішного впровадження інновацій та ефективного стратегічного планування виникають численні труднощі, серед яких: низька ефективність організаційної структури господарюючих суб'єктів, неефективна діяльність менеджерів, помилковий вибір продукції чи послуг, недостатнє прогнозування розвитку техніки та технологій, фінансова дисбалансованість – усі ці фактори можуть стати гальмом для інноваційного росту регіонів.

Аналіз та усунення цих перешкод є необхідною передумовою для забезпечення успішності інноваційного розвитку. З цією метою рекомендується враховувати параметри, такі як: інформаційно-аналітична система, процеси прийняття рішень, управлінські комунікації, адекватний розподіл ресурсів, включаючи фінансові. Особливо важливим є формування інноваційної стратегії, яка адекватно відповідала б реальним умовам та можливостям регіону.

Загалом ідентифікація, подолання перешкод та викликів є невід'ємною частиною процесу стратегічного розвитку регіонів у відповідь на динаміку технологічного та соціального середовища. Урахування цих аспектів дасть змогу регіонам у належний спосіб використати потенціал новацій та забезпечити стабільний розвиток, досягнувши високої конкурентоспроможності та сталості у довгостроковій перспективі.

Для забезпечення сталого розвитку регіонів і впровадження інноваційних практик, необхідно долати ризики та перешкоди, які можуть виникнути на цьому шляху. Ефективна стратегія управління регіональним розвитком передбачає активне використання інноваційних підходів, новаторських методів та управлінських рішень. При цьому обов'язковим аспектом є врахування можливих загроз та перешкод.

Терміни «інноваційний розвиток» та «інноваційна діяльність» нерозривно пов'язані з поняттям «ризик», який впливає на підходи до управління та прийняття управлінських рішень у контексті регіонального розвитку. Сьогодні стали звичними ситуації банкрутств та кризові явища в інноваційній сфері. Організації та суб'єкти господарювання часто звертають увагу на подолання цих проблем лише тоді, коли вони вже зіткнулися з реальною загрозою або кризою [157, с. 56–60].

Тому стратегічне управління регіональним розвитком потребує передбачення та усунення можливих перешкод та загроз. Серед цих аспектів варто зосередитися на розробленні ефективної системи управління, спроможної реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, уникнути кризових ситуацій та забезпечити стабільний розвиток.

Ключове значення в управлінні інноваційним розвитком має розроблення стратегії усунення можливих перешкод та загроз. Ця стратегія передбачає аналіз та оцінку можливих ризиків і перешкод, вибір оптимальних шляхів для формування системи превентивних заходів. Важливим аспектом є попередження можливих кризових ситуацій та подолання їх, шляхом удосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком.

Управління процесами усунення перешкод інноваційному розвитку означає впровадження системи управлінських рішень для забезпечення подолання можливих загроз та ризиків. Це комплексний підхід, який передбачає аналіз та реагування на негативні явища, події, ситуації, що можуть виникнути в інноваційному процесі.

Отже, ефективне управління інноваційним розвитком регіонів вимагає ретельного аналізу, стратегічного планування та усунення можливих перешкод і загроз. Це дає змогу підтримувати життєздатність, стійкість організацій та суб'єктів господарювання в умовах невизначеності.

Процес забезпечення успішного розвитку регіонів шляхом подолання перешкод інноваційному процесу, передбачає такі етапи:

- аналіз стану макро- та мікросередовища та вибір оптимальної стратегії для суб'єктів господарювання;
- розроблення економічних та управлінських заходів для виявлення можливих перешкод інноваційному розвитку та створення системи моніторингу для завчасного виявлення «слабких сигналів» в інноваційній діяльності;
- стратегічний контроль інноваційної діяльності та розроблення заходів для попередження та подолання перешкод;
- оперативне оцінювання фінансового стану суб'єктів господарювання для виявлення можливостей для згортання інноваційного процесу;
- розроблення політики умов згортання інноваційного процесу та виведення регіонів з такого стану;
- суттєвий аспект – постійне врахування ризику інноваційної діяльності та розробка заходів для його зниження [136, с. 69–72].

Ця структура містить дві основні складові: забезпечувальну та функціональну. У забезпечувальній частині враховані організаційний, методичний та нормативно-правовий аспекти. У функціональній частині об'єднуються завдання управління, пов'язані з подоланням перешкод, такі як планування, організація, мотивація, контроль та регулювання.

Підсистема управління щодо усунення перешкод інноваційному розвитку визначається як складова частина системи управління регіональним розвитком. Вона повинна бути забезпечена на ранньому етапі створення регіональної стратегії розвитку, де передбачаються можливі перешкоди та ризики. Управління цією підсистемою передбачає впровадження різноманітних функцій, включаючи планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання.

Головною метою підсистеми управління у напрямі усуненням перешкод є забезпечення стійкого становища на ринку та досягнення стабільних результатів для суб'єктів господарювання, незалежно від економічних, політичних і соціальних змін у державі. При цьому завданнями є діагностування та оцінка параметрів виникнення перешкод, розроблення концепції для їх подолання, реалізація цієї концепції та постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників [121, с. 126–134].

Отже, управління усуненням перешкод інноваційному розвитку є невід'ємною частиною системи управління регіональним розвитком і передбачає використання різноманітних методів і заходів для забезпечення стабільного розвитку.

У контексті стратегічного розвитку регіонів, перше завдання полягає у розробленні стратегії та тактики для досягнення поставлених цілей і завдань. Це передбачає створення планів та графіків для реалізації конкретних заходів, спрямованих на усунення перешкод інноваційному розвитку. Крім цього, важливо розробити комплекс заходів для фінансового оздоровлення процесу інноваційної діяльності.

Підкреслюючи роль оперативного планування і прийняття рішень, з урахуванням актуальної ситуації, в управлінському процесі щодо усунення перешкод реально збільшується значення етапу організації. На цьому етапі здійснюється практична реалізація ухвалених планів, включаючи їх фінансове забезпечення і процес виконання. Важливо створити команду фахівців, спрямовану на збереження організації і розвиток інноваційного процесу. У ході організації важливим є унормування планів дій, їх розповсюдження серед персоналу і налагодження процесу контролю.

Крім того, у процесі керування подоланням інноваційних перешкод важливу роль відіграє передбачення системи мотиваційних факторів для груп, які займаються виявленням перешкод, запобіганням кризових ситуацій та відповіддю на них [14, с. 87–90].

На етапі контролювання проводиться перевірка відповідності інноваційного процесу встановленим показникам плану фінансового оздоровлення. Для цього визначаються стандарти та кількісні показники, які дозволяють перевірити результативність та ефективність усунення перешкод. Діагностика стану появи перешкод і загроз інноваційному розвитку є важливою для управління. Вона дає змогу здійснювати оцінку і прогнозування фінансового стану, а також виявляти причини виникнення перешкод.

Діагностика проводиться на різних етапах, включаючи моніторинг, експрес-діагностику та фундаментальну діагностику. Моніторинг спрямований на раннє виявлення ознак перешкод та нагромадження інформації для експрес-діагностики. Остання передбачає оцінювання фінансового забезпечення, динаміки впровадження інновацій, а також усунення перешкод. Фундаментальна діагностика уточнює рівень перешкод і допомагає виявити їх причини [114, с. 168–170].

Отже, в управлінні усуненням перешкод інноваційному розвитку важливими функціями є планування, організація, контроль та діагностика. Вони відіграють ключову роль у забезпеченні успішної реалізації стратегічного розвитку регіонів.

На підставі одержаних результатів діагностики, управлінці провадять запобіжні заходи щодо інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Вони розпочинають створення рефлексивної моделі для управління подоланням інноваційних перешкод. Завдяки проведеній діагностиці виявляються зв'язки причинно-наслідкового характеру, особливо у сфері функцій управління. Діагностика також сприяє створенню пояснювальної та прогнозної моделей інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, які передбачають попередження появи перешкод та зниження ризику банкрутства.

Під час розроблення проєктів у підсистемі управління щодо усунення перешкод інноваційному розвитку важливо чітко визначити їх функції. Згідно з методологією, цим функціям властивий як загальний характер (планування,

координація, аналіз, контроль, організація, регулювання), так і залежність від конкретних типів підсистем і систем.

У процесі аналізу характеристик підсистеми управління усуненням перешкод інноваційному розвитку як системи специфічного типу, можна виділити такі її ключові риси:

- адаптивність та гнучкість, які часто притаманні матричним та проєктним системам управління;
- зростання неформального стилю управління, підтримка ініціативи, креативності, ентузіазму, творчості та кооперативного духу;
- диверсифікованість управління, що дозволяє розробляти ефективні стратегії в контексті надзвичайних обставин;
- посилення децентралізації для швидкого реагування на проблеми;
- зростаюча інтеграція сприяє об'єднанню зусиль та підсилює інноваційний потенціал [159].

Сутність управління у напрямі усунення перешкод інноваційному розвитку полягає у таких основних рисах:

- передбачення, очікування та виклик перешкод;
- активне впливання на перешкоди;
- готовність до перешкод;
- пом'якшення перешкод;
- спеціальний підхід, знання та досвід;
- можливість контролювати процеси усунення перешкод;
- прискорення та мінімізація наслідків процесів усунення перешкод [188].

Для досягнення успіху в стратегічному розвитку регіонів, керівник повинен бути здатним передбачати можливі перешкоди, а також бути готовим до них та відповідати на них адекватно. У ситуаціях, де виникають перешкоди інноваційному розвитку, головна мета менеджера полягає у запобіганні або пом'якшенні етапу шоку від цих перешкод, а також у швидкій адаптації та стабілізації ситуації. Для досягнення цієї мети система управління усуненням перешкод інноваційному розвитку повинна включати:

- постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх умов проведення інноваційної діяльності;
- розроблення заходів для зменшення зовнішньої вразливості інноваційних процесів;
- збільшення гнучкості внутрішніх структур, які працюють над інноваційною діяльністю;
- створення підготовчих планів для запобігання ситуаціям з появою перешкод інноваційному розвитку;
- розроблення та реалізація попередніх заходів для запобігання ситуаціям з появою перешкод інноваційному розвитку.

Оскільки перешкоди інноваційному розвитку можуть бути різного характеру і їх джерела можуть виникнути як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі організації. Тому менеджери повинні вирішувати три основні завдання під час управління усуненням перешкод інноваційному розвитку:

- визначення та виявлення явищ, подій і ситуацій, що призводять до перешкод інноваційному розвитку;
- усунення причин, що стоять на шляху оздоровлення інноваційної діяльності та процесу;
- застосування нестандартних управлінських заходів для усунення перешкод інноваційному розвитку [203, с. 12–21].

Ефективне управління у напрямі усунення перешкод інноваційному розвитку повинно передбачати стратегічний підхід. Важливо, щоб інноваційна стратегія суб'єкта господарювання була чітко сформульованою, та її періодично коригували відповідно до змін у середовищі. Це забезпечить більш революційний розвиток суб'єкта господарювання, а також зменшить його вразливість до кризових ситуацій.

Основними аспектами стратегічного розвитку регіонів є:

1) розвиток на початковому етапі:

- територія розвивається завдяки ініціативі й зусиллям громади;
- акцент робиться на розробку ідеї, продукту та його маркетингу;

2) *інноваційний розвиток на засадах компетентного керівництва:*

– після подолання кризи управління активізується організаційний розвиток;

– робочі процеси чітко плануються та регламентуються;

– використовується професійний менеджмент;

3) *інноваційний розвиток з делегуванням управлінських повноважень:*

– система управління перебудовується на основі децентралізації функцій;

– зростає інноваційний потенціал території;

4) *інноваційний розвиток на засадах координації дій:*

– відбувається зміна системи координації роботи підрозділів за допомогою автоматизованого управління.

– стратегічні підрозділи набувають більшої самостійності в прийнятті інноваційних рішень;

– зростає ресурсне забезпечення інновацій;

5) *інноваційний розвиток на засадах співпраці:*

– спостерігається збільшення стратегічної гнучкості;

– колектив об'єднує однодумців для досягнення спільних цілей та цінностей;

– з'являється новий імпульс для інноваційного розвитку [210].

З усіма цими підходами пов'язані відповідні перешкоди та фактори, а саме:

– на початковому етапі організаційна структура формується навколо ініціативи засновників основних суб'єктів господарювання у регіоні;

– під час інноваційного розвитку на засадах компетентного керівництва бюрократична структура та централізація можуть обмежити креативність підрозділів;

– при делегуванні управлінських повноважень виникає виклик у забезпеченні ресурсів для делегованих рішень;

– під час координації дій можуть виникати суперечності між різними підрозділами;

– у випадку співпраці може виникнути загроза психологічної втоми колективу.

Загалом для успішного подолання перешкод в інноваційному розвитку важливо детально розуміти природу кожної перешкоди та розробляти відповідні програми та стратегії для їх подолання.

Отже, процес стратегічного розвитку регіонів ґрунтується на кількох ключових аспектах, які включають ініціативу, інноваційний розвиток на різних засадах, таких як компетентне керівництво, делегування повноважень, координація дій та співпраця.

У основу ефективного інноваційного розвитку покладено компетентне керівництво, делегування управлінських повноважень, координація дій, співпраці.

Незалежно від обраного підходу, для подолання перешкод і забезпечення успішного інноваційного розвитку необхідно розуміти природу конкретних викликів, розробляти ефективні програми для попередження загроз та дотримуватися гнучкого підходу до змін. Управління ризиками та постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх умов також відіграють ключову роль у досягненні успішних результатів [112].

Процес інноваційного розвитку не є статичним і може пройти кілька етапів, а в результаті може відбутися повний цикл від початкового зародження до реструктуризації та реорганізації, що задає стратегічний напрям розвитку.

Стратегічний розвиток регіонів вимагає глибокого розуміння особливостей кожного етапу, уміння ефективно долати перешкоди та адаптуватися до змін відповідно динаміці довкілля.

Висновки до Розділу 2

1. У процесі стратегічного планування на регіональному рівні важливу роль відіграють правові та інституційні аспекти. Розробка та впровадження стратегічних планів потребує непротивітного юридичного і організаційного каркасу, включаючи чітке визначення компетенції органів влади, взаємодії між різними рівнями влади та органами, а також механізмів моніторингу та оцінки.

2. Для забезпечення стратегічного розвитку регіонів використовуються різноманітні інструменти та програми державного регулювання. Ці інструменти передбачають фінансові пільги, фіскальні стимули, розподіл державних ресурсів, регуляторні механізми та інші інтервенції. Правильно налаштовані інструменти можуть сприяти досягненню стратегічних цілей та забезпечити більш ефективно впровадження стратегічних планів.

3. При впровадженні новітніх технологій та практик стратегічного планування можуть виникати певні виклики та проблеми, зокрема: технологічна недостатність, відсутність кваліфікованого персоналу, недостатня узгодженість між різними органами та рівнями влади. Важливо виявити та вирішити ці проблеми для ефективного впровадження інноваційних підходів у стратегічне планування, враховуючи конкретні виклики та можливості кожного регіону.

4. Досліджено стратегічний розвиток регіонів, з урахуванням різних процесуальних аспектів та етапів. Передусім, детально проаналізовано різні підходи до інноваційного розвитку, які базуються на компетенції керівництва, делегуванні управлінських повноважень, координації дій та співпраці. Кожен підхід має свої переваги та недоліки, що можуть обмежувати їх ефективність у реаліях конкретних ситуацій.

5. Доведено, що кожний етап інноваційного розвитку має свої характеристики, які варто враховувати при плануванні та управлінні. У інноваційному процесі важливо сконцентруватися на створенні ідеї та її маркетингу. На усіх етапах впровадження інновації значущою стає

компетентність керівництва, делегування повноважень, координація та співпраця для досягнення успішних результатів.

6. Акцентовано на важливості управління ризиками та постійного моніторингу зовнішніх і внутрішніх умов довкілля для належної адаптації громади, суб'єктів господарювання до змін та подолання викликів. Установлено, що успішний інноваційний розвиток вимагає комплексного аналізу природи перешкод та розроблення ефективних програм для їх подолання. Діяльність суб'єктів господарювання повинна бути адаптована до конкретних місцевих умов, забезпечуючи зростання та стабільний інноваційний розвиток регіонів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

3.1 Оновлення нормативно-правового регулювання стратегічного планування регіонального розвитку

У сучасних умовах стрімкого соціального, економічного та технологічного розвитку ефективно управління регіональним розвитком стає ключовим завданням для досягнення сталого і збалансованого зростання територій. Це завдання вимагає постійного аналізу та удосконалення інструментів, за допомогою яких забезпечується стратегічний розвиток регіонів. У зв'язку з цим, актуальним стає завдання розробки рекомендацій щодо змін у правовому регулюванні стратегічного планування регіонального розвитку.

Сучасна глобалізація, зміни у структурі економіки, демографічні та екологічні виклики створюють потребу в гнучких та адаптивних підходах до стратегічного планування на регіональному рівні. Ефективне використання ресурсів, залучення інвестицій, розбудова сучасної інфраструктури та створення сприятливого інвестиційного клімату вимагає постійного оновлення і вдосконалення правового середовища. У контексті цього, важливим є дослідження можливостей для вдосконалення правових норм і положень, які регулюють процес стратегічного планування регіонального розвитку. Це може включати аналіз інструментів моніторингу та оцінки ефективності стратегій, визначення механізмів участі громадськості та взаємодії із зацікавленими сторонами, а також забезпечення прозорості та відкритості у процесі прийняття рішень.

Отже, дослідження рекомендацій щодо змін у правовому регулюванні стратегічного планування регіонального розвитку є важливим етапом на шляху до ефективного управління регіонами та досягнення їх сталого розвитку. Це

вимагає комплексного підходу, обґрунтованих рішень та врахування найновіших тенденцій у суспільному, економічному та технологічному вимірах [115; 160]. Одержані результати дослідження дають змогу розробити структуру розвитку регіонів з економічної, екологічної, соціальної та інституційно-правової складових (рис. 3.1).

Розроблена структура розвитку території в розрізі складових свідчить про те, що регіональний рівень управління розвитком, на нашу думку, все більше стає центробіжним у процесах стратегічного планування розвитку територій, оскільки включає конкретні заходи на місцевому рівні. Стратегія повинна бути реалізована на конкретній території, де природні, економічні та соціальні компоненти утворюють певну цілісну систему. По-третє, забезпечення розвитку територій (зокрема, регіонів та міст) пов'язане з державною політикою, спрямованою на реалізацію Національної стратегії сталого розвитку.

Варто відзначити, що органи публічного управління різних рівнів повинні мати у своєму розпорядженні набір певних інструментів, які слід використовувати для впливу на окремі території, включаючи регіони та міста, і також володіти інформацією про результативність їх застосування [120]. Ці інструменти впливу повинні бути адаптовані та реалізовані у необхідних сферах та напрямках діяльності, з метою забезпечення розвитку території.

Звертаючи увагу на принципи та методологічні підходи до формування наукових основ стратегії розвитку, розроблені директором ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», професором М. Хвесиком, у роботі «Реалізація Національної стратегії сталого розвитку – перспектива цивілізаційного вибору України» [135], слід наголосити на важливих напрямках (розділених за економічно-промисловою, соціальною та екологічною сферами) діяльності органів публічного управління, що впроваджені для забезпечення розвитку регіону. Результати дослідження представлені у табл. 3.1.

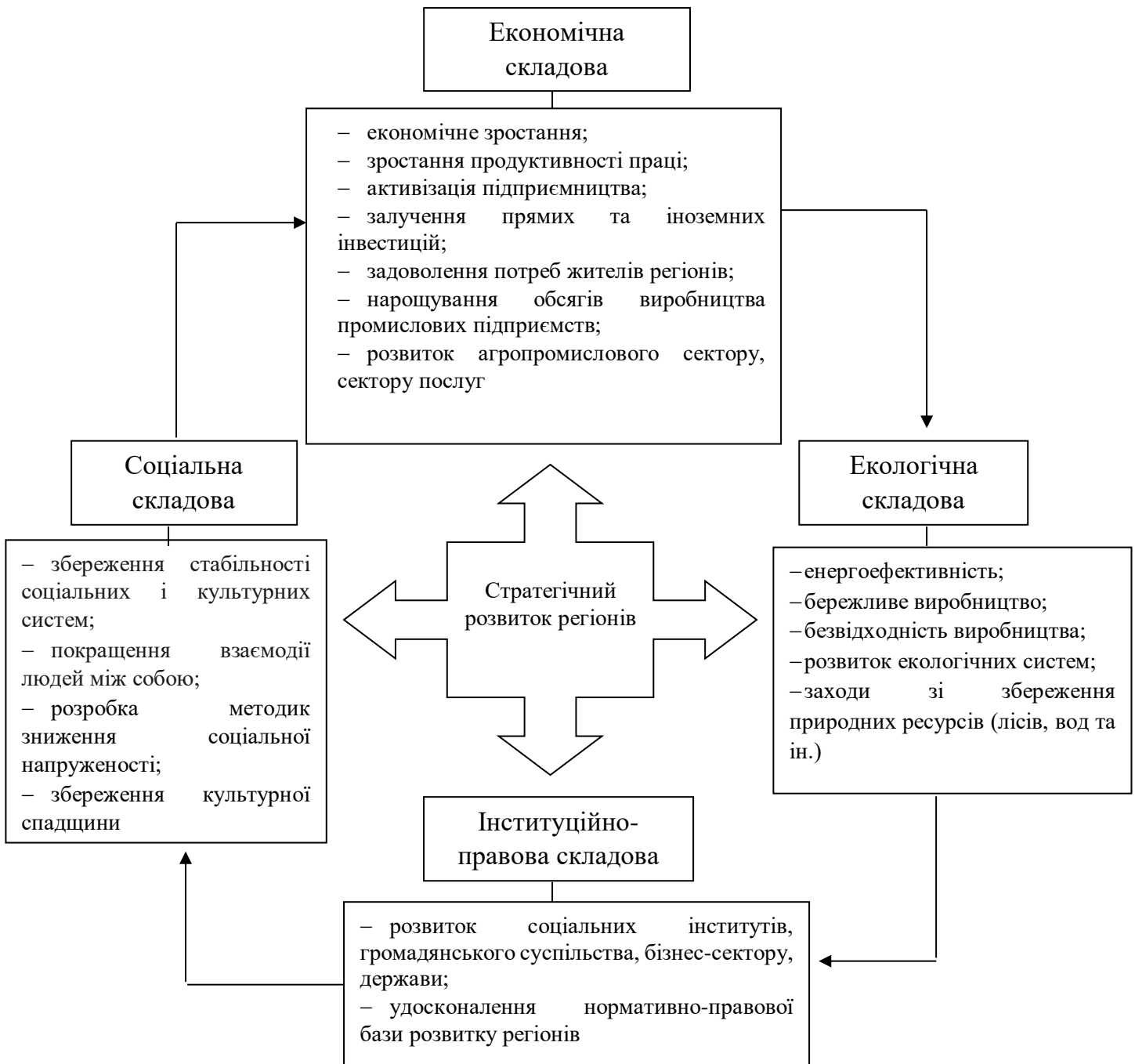


Рис. 3.1 Структура розвитку регіону з урахуванням його складових. Джерело: авторська розробка

Напрями діяльності органів публічного управління, реалізовані в контексті забезпечення сталого регіонального розвитку

№	Сфера / Напрямок
I	Екологічна сфера
1.1	Систематичне та результативне нормативно-правове регулювання функцій держави, пов'язаних з власністю, управлінням та ефективним використанням природних ресурсів
1.2	Розробка та впровадження уніфікованих кадастрів природних ресурсів
1.3	Врахування можливості використання техногенних компонентів під час створення балансу природних ресурсів на всіх рівнях природокористування
1.4	Розроблення ефективної фінансово-економічної системи, яка забезпечує відповідність розміру плати за використання природних ресурсів релевантно нанесеним екологічним збиткам та іншим негативним наслідкам. Ця система також передбачає заохочувальні механізми використання відновлюваних, в тому числі енергетичних, ресурсів, окрім фіскальних заходів
1.5	Підтримка пошуку нових технологій, спрямованих на збереження ресурсів та які базуватимуться на наукових розробках
1.6	Завищення технічного рівня та екологічної безпеки теплових електростанцій, шляхом використання передових та ефективних технологій згоряння палива
1.7	Прогресування у напрямі екологічно чистої енергетики, з використанням відновлюваних джерел, таких як будівництво вітрових електростанцій, використання сонячної енергії, науково-технічне вивчення і розробка геотермальних ресурсів, реалізація біоенергетичних систем, ефективне використання шахтного метану
1.8	Створення науково-технічних передумов для розвитку енергетичного сектора країни, що передбачає перехід на нові види енергії
1.9	Розв'язання завдань довготривалого та безпечного зберігання та переробки радіоактивних відходів за допомогою створення замкнутого ядерного циклу
1.10	Виконання реконструкції підприємств та впровадження заходів щодо розробки власного паливно-енергетичного циклу на основі нових ресурсозберігаючих і екологічно безпечних технологій
II	Економічно-промислова сфера
2.1	Створення економічно та екологічно ефективної міжгалузевої структури виробництва, поступове скорочення сировинних виробництв, збільшення обсягів виробництва з завершеними технологічними циклами, які сприяють глибокому переробленню та високій якості кінцевої продукції, використання таких виробничих циклів, що мінімізують утворення відходів
2.2	Розроблення та впровадження ефективних механізмів економії енергії, зокрема через вдосконалення цінової політики
2.3	Запровадження нових екологічно безпечних транспортних систем та поетапне припинення використання етильованого бензину та свинцевих домішок
2.4	Упровадження науково обґрунтованих систем ведення сільського господарства та інноваційних технологій, адаптованих до місцевих умов
2.5	Реалізація заходів з підвищення врожайності зернових, овочевих та технічних культур, а також підвищення продуктивності та ефективності тваринницьких галузей господарства, з метою задоволення внутрішніх потреб і зростання експортного потенціалу
2.6	Активне впровадження органічного землеробства, що включає сільськогосподарську діяльність, з використанням біологічних методів захисту рослин і оптимальне використання органічних добрив

2.7	Зростання обсягів виробництва високоякісних харчових продуктів, обґрунтована переструктуризація структури харчування населення та забезпечення контролю якості сільськогосподарської продукції
2.8	Підтримка розвитку сільських територій, з урахуванням збалансованого підходу
2.9	Забезпечення ефективного контролю за використанням генетично модифікованих організмів
2.10	Здійснення заходів з підвищення енергоефективності будівель шляхом їх утеплення
2.11	Заміна та модернізація котлів невеликої потужності на сучасні економічні апарати з підвищеним коефіцієнтом корисної дії
2.12	Упровадження систем обліку споживання води, тепла та енергоресурсів
2.13	Перехід до принципів раціонального співвідношення між індивідуальним та централізованим постачанням водних і теплових ресурсів житлово-комунального комплексу
2.14	Забезпечення населених пунктів очисними спорудами, комплексами з переробки побутових відходів та організованими сучасними сміттєзвалищами
2.15	Регулювання викидів речовин та енергії, які можуть бути шкідливими для здоров'я людей та довкілля. Забезпечення високої якості атмосферного повітря в населених пунктах, охорона якості ґрунтів, поверхневих і підземних вод, питної води та продуктів харчування відповідно до гігієнічних нормативів. Дотримання норм радіаційної безпеки населення та припустимих рівнів акустичного, електромагнітного та інших видів шкідливого впливу
III	Соціальна сфера
3.1	Перетворення медичної сфери з орієнтацією на принципи сталого розвитку, зокрема, сприяння підвищенню стійкості організму через розвиток профілактичної медицини, активне поширення санітарної освіти серед населення (зокрема, в рамках програм для попередження та ліквідації шкідливих звичок), забезпечення якісного оздоровлення, рекреації та збалансованого харчування
3.2	Розширення соціальних та економічних стимулів для виникнення активного й відповідального підходу кожної особи до власного здоров'я, підтримки чистоти та естетичного стану природного середовища
3.3	Розвиток громадянського суспільства, ефективний контроль громадян над діяльністю владних структур. Також активізація участі громадськості у формуванні та реалізації політики сталого розвитку
3.4	Створення та неперервне вдосконалення спеціалізованих навчальних програм з питань сталого розвитку в закладах освіти
3.5	Прогресування системи освіти з активною підтримкою від держави, реалізація програм перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців для різних економічних сфер, з урахуванням аспектів сталого розвитку
3.6	Реалізація міжнародних домовленостей щодо забезпечення доступності до екологічної інформації
3.7	Закріплення загальнолюдських цінностей у світогляді Українського народу та формування єдиного національного культурного простору
3.8	Відродження багатовікової спадщини, духовності та культури народу, ґрунтуючись на властивому йому турботливому ставленні до природи, з урахуванням засад сталого розвитку

Джерело: сформовано автором на підставі аналізу [177]

Для створення стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку регіонів та визначення конкретних заходів щодо їх реалізації в контексті виокремлених економічної, екологічної, соціальної та інституційно-правової

складових, необхідно сформулювати концептуальну основу. На підставі аналізу сучасних теорій державного управління, з використанням стратегічного планування розвитку та визначення сутності основних компонентів сталого розвитку територій (регіонів, міст), у роботі була вдосконалена модель розвитку території на базі сформованої концептуальної чотиригранної схеми. Ця парадигма об'єднує ключові сфери розвитку та ґрунтується на забезпеченні стійкості (збалансованості) регіонів (рис. 3.2).

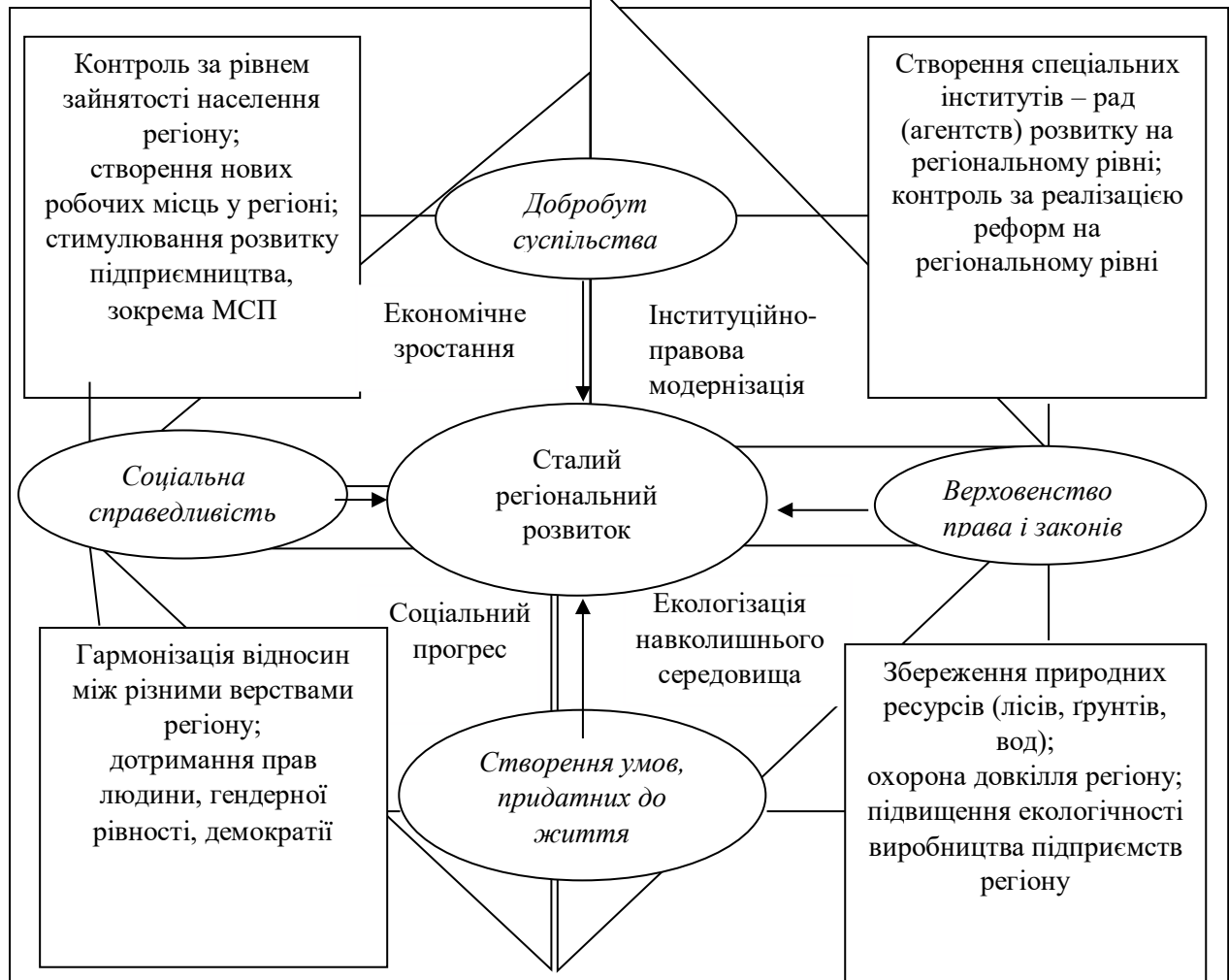


Рис. 3.2 Модель розвитку регіону. Джерело: модифіковано автором

В основі удосконаленої моделі (рис. 3.2) регіонального розвитку лежить сталий розвиток, який можливо досягнути завдяки синергетичному ефекту об'єднання чотирьох складових – економічної (конкретизовано в економічному розвитку), соціальної (соціальний прогрес), інституційно-правової (інституціоналізація) та екологічної (екологізація середовища). Кожна складова

також конкретизується у відповідних заходах держави, що повинні бути затверджені в концепціях, стратегіях та доктринах сталого розвитку території.

Звісно, для забезпечення економічного розвитку в країні, необхідно реалізувати заходи з підвищення ефективності використання ресурсів та зростання виробництва згідно з принципами сталого розвитку. Також важливо розробити або удосконалити методи управління життєвим циклом продуктів, впровадження інновацій та управління ризиками. Державні програми також повинні бути розроблені для подолання проблем зайнятості населення, підвищення кваліфікації населення тощо.

Для досягнення соціального прогресу в концепціях державного управління повинні чітко визначатися норми дотримання прав людини. Держава також повинна активно інвестувати в розвиток громадянського суспільства та інші сфери для сприяння соціальному прогресу.

Екологізація середовища має полягати у заходах з охорони здоров'я, удосконаленні систем контролю за зміною природних процесів, у державних програмах, спрямованих на збереження біологічних різноманітностей, забезпеченні чистого повітря та води, а також у встановленні «нульового» відходу та встановленні норм екологічного правосуддя.

Інституційно-правова модернізація полягає у забезпеченні стійких та довготривалих структурних перетворень, трансформацій суспільно-політичних явищ та подій, шляхом формалізованого та упорядкованого процесу, ґрунтуючись на формуванні відповідної стійкої системи відносин, ієрархії влади тощо [16].

Осмислення сутності виділених ключових складових сталого розвитку територій (економічної, соціальної, екологічної, інституційно-правової) та результати аналізу відповідних наукових джерел інформації [182; 196; 202] сприяли визначенню конкретних завдань, пов'язаних із стратегічним плануванням розвитку територій, з урахуванням цих складових.

Зокрема, ключовими завданнями стратегічного планування розвитку регіонів у економічній сфері є:

– забезпечення економічного зростання та розвитку конкурентоспроможних галузей. Структурна перебудова економіки регіонів передбачає виділення груп галузей, міжгалузевих комплексів і окремих виробництв пріоритетного розвитку, які мають відповідні природні, ресурсні та економіко-організаційні передумови і можуть в короткий проміжок часу забезпечити регіональний споживчий ринок продукцією;

– активне співробітництво з іншими регіонами всередині країни і поза її межами, з метою раціонального використання екосистем;

– сприяння розвитку міжрегіональних ринків продукції, інвестицій та цінних паперів. Стимулювання (створення пільгових умов) розвитку інвестиційної діяльності на території регіонів з пріоритетним розвитком виробництва, яке забезпечує продукцією споживчий ринок; визначення, обґрунтування та сприяння створенню вільних економічних зон, які слугуватимуть важливим фактором регіонального розвитку ринкових відносин, залучення іноземного капіталу, технологій та організаційних засобів;

– створення регіональної нормативної бази для здійснення прийнятих законодавчих актів, що забезпечують на регіональному рівні перехід до ринкових відносин. Сприяння формуванню регіональних фінансово-бюджетних та кредитно-банківських систем, які повинні регулювати надходження та використання грошових ресурсів.

З погляду екологічної перспективи, розвиток повинен гарантувати інтеграцію біологічних та фізичних природних систем, їх життєздатність, яка безпосередньо визначає глобальну стабільність усієї біосфери. Важливим аспектом стає здатність цих систем до природного відновлення та адаптації до різноманітних змін, замість затвердження в статичному стані або спостереження за їх деградацією та втратою біологічної різноманітності.

Головні завдання стратегічного планування розвитку регіонів у розрізі екологічної складової полягають у наступному:

– акцент робиться на впровадження науково-технічної політики, спрямованої на екологію, інновації, інвестиції, розвиток економічних

інструментів для контролю над використанням природних ресурсів і вирішення екологічних питань, шляхом впливу на господарські суб'єкти;

- зменшення антропогенного навантаження на природу, перехід до нових методів антропогенної діяльності, використання екологічно безпечних технологій, створення ринку екопослуг, формування збалансованої сфери споживання, що базується на принципах раціональності та необхідності;

- розробка систем моніторингу навколишнього середовища, створення механізмів екологічної інформації для населення;

- сприяння розвитку легкої промисловості, використовуючи місцеві та вторинні сировинні ресурси для насичення відповідних регіональних ринків споживання;

- реорганізація структури галузевих комплексів у регіонах, особливо в староіндустріальних районах України, з обмеженням нового будівництва, якщо воно не пов'язане із потребою поліпшення житлових умов, оздоровленням та відпочинком [207].

Сутність завдань стратегічного планування розвитку регіонів у соціальній сфері полягають у:

- створенні системи соціальної безпеки та поліпшенні системи соціального захисту, оптимізації демографічних процесів;

- формуванні нової культури серед населення, підтримці дбайливого ставлення до навколишнього середовища;

- забезпеченні реалізації трудового і духовного потенціалу населення, його ефективному використанні в суспільному розподілі праці, об'єднанні зусиль для збільшення суспільного добробуту;

- вирішенні проблем, пов'язаних з урбанізацією;

- реалізації заходів щодо стабілізації регіональних ринків праці, сприянні розвитку ринків споживчих товарів, інвестицій, використовуючи для цього економічні інструменти (пільги в оподаткуванні, позабюджетні фонди), а також регіональні і місцеві замовлення товаровиробників з комунальною формою власності.

Соціальна складова орієнтована на людський розвиток, на збереження стабільності суспільних і культурних систем, на зменшення кількості конфліктів у суспільстві. Особистість має стати не об'єктом, а суб'єктом розвитку. Вона повинна брати участь у процесах формування своєї життєдіяльності, прийнятті й реалізації рішень, контролі за їх виконанням. Важливе значення для забезпечення цих умов має справедливий розподіл благ між людьми, плюралізм думок та толерантність у стосунках між ними, збереження культурного капіталу і його розмаїття, насамперед спадщини не домінуючих культур [207].

Завдання стратегічного планування розвитку регіонів у контексті інституційно-правової складової полягають у:

- створенні механізмів управління, які повинні гнучко реагувати на можливі зміни ситуації в регіоні й адаптувати сталий розвиток до зовнішніх змін;
- створенні інститутів моніторингу і бенчмаркінгу, засновані на системі індикаторів, що відображають комплекс проблем сталого розвитку та ін. [251].

Слід зазначити, що процес стратегічного планування розвитку повинен мати в основі головні напрями сталого розвитку, визначені у Національній парадигмі сталого розвитку України [198]:

- забезпечення єдиної цілісної моделі соціального, економічного та екологічного розвитку регіону;
- зростання добробуту населення регіону, забезпечення динамічного соціально-економічного зростання;
- збереження навколишнього середовища та раціональне використання й відтворення природно-сировинного потенціалу;
- задоволення потреб населення регіону на основі розбудови високоефективної економіки та системи управління господарським комплексом, стимулювання структурних перетворень економіки регіону [155].

Одержані результати дослідження свідчать про те, що стратегія сталого розвитку територій має бути спрямована на сприяння досягнення балансу – між людством і природою. У контексті сучасного розвитку необхідним є реформування інституційної, правової та політичної системи, яка забезпечує

ефективну участь громадян у прийнятті рішень, економічної системи, яка здатна генерувати інновації та нові технічні знання на самостійній і сталій основі соціальної системи.

Стратегічне планування регіонального розвитку виступає не лише як процес розробки стратегій та програм сталого розвитку на місцевому рівні, але також є важливим інструментом для максимізації потенціалу Української нації через створення відповідної державної політики. Ця політика спрямована на подолання сучасних політичних, екологічних та економічних викликів і загроз.

Рекомендації щодо змін у правовому регулюванні стратегічного планування регіонального розвитку відображають необхідність адаптації правового середовища до сучасних викликів та потреб, які постають перед сучасною динамічною соціально-економічною ситуацією. Враховуючи широкий спектр факторів, що впливають на розвиток регіонів, та небезпеку нерівномірної економічної активності, неконтрольованого використання ресурсів, зміна правового підходу до стратегічного планування регіонального розвитку виступає як ключовий елемент ефективного управління територіальними процесами.

Важливим кроком є впровадження інституціональних змін, які підкреслюють роль особистості, як активного суб'єкта регіонального розвитку. Це означає, що правова основа повинна сприяти активній участі громадян у процесах планування та реалізації стратегічних рішень на регіональному рівні. Зокрема, створення механізмів публічного обговорення та залучення громадських організацій, бізнесу, інших зацікавлених сторін може сприяти формуванню більш об'єктивних, реалістичних стратегічних документів.

Також рекомендації можуть передбачати вдосконалення процедур оцінки впливу стратегій розвитку на навколишнє середовище та соціальний баланс. Це допоможе забезпечити більшу прозорість та обґрунтованість стратегічних рішень, забезпечити недопущення можливих негативних наслідків для природи та суспільства.

У рекомендаціях також можуть бути вказані способи стимулювання інновацій та підтримки новаторських підходів до регіонального розвитку. Це

може включати в себе створення спеціальних фондів або програм, що сприяють упровадженню нових технологій, зелених ініціатив, розвитку стартапів та інноваційних підприємств на регіональному рівні.

Важливим аспектом є також створення ефективних механізмів моніторингу та оцінки виконання стратегічних планів. Це дасть змогу вчасно виявляти проблеми та коригувати траєкторії розвитку, а також враховувати динамічні зміни в соціальному, економічному та екологічному середовищі.

Крім того, важливою складовою може бути створення системи бенчмаркінгу, яка дозволить порівнювати досягнення регіонів, визначати найкращі практики та сприяти впровадженню успішних практик у різних територіальних контекстах.

Усі ці рекомендації повинні відображати баланс між потребами регіонів у сталому розвитку, забезпеченні захисту природи та підвищенні якості життя громадян. Реформування правового регулювання стратегічного планування регіонального розвитку становить собою значущий засіб для досягнення мети і гарантування сталого, узгодженого та обґрунтованого розвитку територій.

Відповідно до цього, розглянуті аспекти підкреслюють необхідність трансформації ролі особистості у процесах регіонального розвитку. Уже зараз стає очевидним, що відмова від пасивної ролі об'єкта призведе до нового рівня взаємодії між особистістю та розвитком регіону, у якому вона проживає. Індивідуальність повинна виступати активним учасником впливу на навколишнє середовище, приймати і реалізовувати рішення, здійснювати контроль за їх втіленням.

Важливими компонентами для досягнення цієї активної взаємодії є справедливий розподіл благ серед людей, різноманітність поглядів і толерантність у стосунках між ними. Зменшення рівня нерівності, збереження культурного капіталу та його різноманітності, зокрема спадщини невідоміючих культур, важливі для створення сприятливого середовища для розвитку кожної особистості.

Досягнення розвитку регіонів передбачає не тільки формування стратегій, але й створення механізмів управління, які дозволять гнучко реагувати на зміни у середовищі та адаптувати розвиток до нових умов. Реформування інституційно-правової складової є важливим завданням для забезпечення сталого розвитку регіонів.

Отже, стратегічне планування розвитку регіонів має бути спрямоване на забезпечення гармонії між суспільством та природою, а також активне включення особистості в цей процес. Для цього необхідне реформування інституційної та правової системи, розробка концепції інституціоналізації державного регулювання розвитку регіонів та розбудова механізмів моніторингу і бенчмаркінгу. Стратегія розвитку повинна сприяти гармонійному поєднанню векторів соціального, економічного та екологічного розвитку регіону.

3.2 Підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття рішень у сфері стратегічного планування регіонального розвитку

Розвиток регіонів є ключовим фактором економічної, соціальної та культурної розбудови країни. Відповідно, важливість ефективності стратегічного планування для реалізації регіонального розвитку важко переоцінити. Однак для досягнення успіху у цій справі потрібно забезпечити належну якість та точність аналізу, обробки інформації, яка використовується для вирішення стратегічних завдань.

Однією з ключових проблем у цьому процесі є забезпечення достовірності та актуальності даних, що використовуються під час аналізу. Це може бути пов'язано зі збором, обробкою та інтерпретацією різних видів інформації, включаючи статистичні дані, економічні показники, соціальні фактори, екологічні показники тощо. Відмінна якість цих даних дозволить розробникам

стратегій здійснювати точний, обґрунтований аналіз та прогнозування розвитку регіону.

Ще однією важливою складовою ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення є використання сучасних аналітичних інструментів та методів. Розвиток технологій дає змогу застосовувати широкий спектр аналітичних інструментів, включаючи статистичні моделі, імітаційне моделювання, геопросторовий аналіз та інші методи. Використання цих інструментів сприяє більш точному та комплексному аналізу різних аспектів регіонального розвитку, а також допомагає визначити потенційні ризики та можливості для розвитку.

Окрім того, ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення передбачає взаємодію між різними органами та управлінськими структурами, які беруть участь у процесі стратегічного планування. Це можуть бути органи державної влади, органи місцевого самоврядування, експертні групи, дослідницькі центри, громадські організації тощо. Взаємодія та обмін інформацією між цими інституціями дозволяє отримати різнобічні та обґрунтовані підходи до розробки стратегій, а також дає змогу забезпечити широку підтримку та легітимізацію прийнятих рішень.

Отже, для досягнення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення при ухваленні стратегічних рішень щодо регіонального розвитку, необхідно використовувати комплексний підхід і застосовувати передові методики збору, аналізу та використання інформації. Це допоможе у розробці більш обґрунтованих, точних та ефективних стратегій розвитку регіонів і сприятиме досягненню сталого та збалансованого розвитку всієї країни.

На сучасному етапі, у контексті суттєво вираженої конкурентної ситуації на ринку, велике значення для різних суб'єктів господарювання різних галузей в Україні має ефективне досягнення поставлених цілей, завдань і принципів регіонального розвитку, а також впровадження ефективної системи стратегічного планування. Стратегічне планування нерозривно пов'язано із розвитком території, що вимагає високої якості інформаційного супроводу.

Також, з метою об'єктивного оцінювання впливу основних загроз та можливостей, що існують на певній території, важливо створити якісний аналітичний супровід на кожному етапі планування. Значна частина успіху стратегічного планування розвитку регіону залежить від раціонального використання інформаційних та аналітичних ресурсів. На жаль, наявним сучасним інформаційним моделям забезпечення системи планування розвитку регіону властиві переважно обліковий характер, замість активної керуючої ролі. Більшість з них орієнтовані на підтримку повсякденної оперативної діяльності розвитку регіону. Проблемою є також відсутність або недостатня системність моделей аналітичного супроводу розвитку регіону. Це може створювати загрозу прийняття неправильних стратегічних рішень, оскільки вони мають ґрунтуватися на своєчасній, надійній та якісній аналітичній інформації.

До ключових труднощів, пов'язаних із інформаційно-аналітичною підтримкою процесу стратегічного планування розвитку регіону, можна віднести такі: якість і ефективність управлінських стратегічних рішень залежать від інформації, доступної відповідальним експертам; процес формування аналітичних звітів є малозрозумілим, однакові показники, що представлені в різних документах, можуть мати різні значення та вихідні дані.

Найчастіше це обумовлено фактом існування кількох непов'язаних між собою додаткових інформаційних потоків; коли з'являється нова оперативна інформація, вона впроваджується лише в окремі документи, тоді як інші звітні форми розвитку регіону продовжують використовувати застарілі дані. Отже, на підставі визначених основних проблем цього процесу можна сформулювати ключові передумови необхідності вдосконалення наявної системи інформаційно-аналітичного супроводу стратегічного планування розвитку регіону, що відображено на рис. 3.3.

Аналіз поточного стану інформаційно-аналітичного супроводу стратегічного планування розвитку регіону показує, що з одного боку, рівень цього супроводу залишається низьким, з іншого боку, відзначається зростаюча потреба у його вдосконаленні. Однак важливо підкреслити, що готовність

державних службовців до використання сучасних аналітично-інформаційних технологій залишається досить низькою.

Враховуючи зазначені ключові питання, які виникають у контексті інформаційно-аналітичного супроводу стратегічного планування, пропонується низка рекомендацій для покращення цього процесу, а саме:

1) з метою більш глибокого розуміння основних понять, пов'язаних з інформаційно-аналітичним супроводом стратегічного планування регіонального розвитку, важливо визначити сутність терміну «інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного планування», а також розрізнити визначення таких термінів, як «стратегічна інформація» і «стратегічні дані»;

2) структурувати процес інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування, що стане запорукою успішної діяльності регіонального розвитку [199, с. 89], а саме:

– визначити різновид стратегічної інформації, яка необхідна керівникам, експертам, науковцям для здійснення інформаційно-аналітичної діяльності регіону;

– встановити основні джерела отримання стратегічної інформації;

– створити механізм для координації, обробки та використання аналітичних, статистичних, програмно-планувальних даних, з метою прийняття стратегічних управлінських рішень;

– застосувати системний підхід для створення ефективної системи інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного планування;

– визначити ключові принципи, вимоги, характеристики, компоненти та критерії результативності цієї системи;

3) виокремити основні фактори, які можуть спричиняти викривлення даних на етапах інформаційно-аналітичного супроводу розвитку регіону;

4) сформулювати чітку систему звітності відповідальних осіб;

5) створити смарт-платформу для збору та розміщення інформації про інструменти стратегічного розвитку;

6) створити спеціальний робочий орган, який би здійснював постійний моніторинг та нагляд за процесом інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного планування розвитку регіону;

7) установити механізм регулярної інформаційної підтримки процесу прийняття державно-управлінських рішень;

8) заохотити публічних службовців брати активну участь у процесі створення інформаційно-аналітичного супроводу через розробку вдумливої системи мотиваційних заходів;

9) застосовувати прикладні програми – комплексні інформаційні системи, які можуть забезпечити гнучкість і адаптивність інфраструктури інформаційно-аналітичної підтримки для стратегічного управління. Детальніше розглянемо надані рекомендації.



Рис. 3.3 Фактори, які зумовлюють потребу покращення системи підтримки інформаційного та аналітичного компонентів стратегічного планування регіонального розвитку України. Розроблено автором на основі джерела [186]

Зокрема, О. Берданова, В. Вакуленко, І. Валентюк, А. Ткачук у науковій праці «Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади» зазначають, що: «на сьогодні не існує чітко сформульованого визначення поняття «інформаційно-аналітичне забезпечення», а також не визначено роль цього процесу у стратегічному плануванні регіонального розвитку. Можна говорити про ототожнення таких понять як «стратегічна інформація» та «стратегічні дані», що неприпустимо, оскільки знання базових теоретико-практичних засад є ключовим фактором не лише проведення успішного стратегічного планування, а й ефективного функціонування всього регіонального розвитку» [6].

Тому необхідно запропонувати оновлені дефініції операціоналізованих понять (рис. 3.4). Важливо відмітити, що особливий акцент у ході процесу стратегічного планування слід зробити на структуруванні інформаційно-аналітичного забезпечення, визначенні необхідної стратегічної інформації та ключових джерел її отримання. Це обумовлено тим, що багато регіонів діють хаотично в контексті відбору необхідної інформації, зовсім не дотримуючись таких принципів, як комплексність, об'єктивність, достовірність та цілісність. Отже, слід розробити схему взаємодії між користувачами інформації, джерелами інформації та інформаційними потребами у процесі стратегічного планування, яка використовуватиметься з метою забезпечення ефективної діяльності.

Необхідно зазначити, що система інформаційно-аналітичного забезпечення, з урахуванням інформації із зовнішнього та внутрішнього середовищ, використовуючи системний підхід до її структурування, інтеграцію її елементів у стратегічне планування, має за мету відтворити всебічну стратегічну картину функціонування території. Використання системного підходу дасть змогу централізувати процеси збору, зберігання, обробки та передачі необхідної інформації між учасниками стратегічного планування.

<p>Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку</p>	<ul style="list-style-type: none"> • стратегічне планування регіонального розвитку включає в себе взаємопов'язану та структуровану сукупність компонентів, таких як інформаційні, організаційні, програмно-технологічні, аналітичні та методичні. Ці компоненти спрямовані на забезпечення оптимальних умов для задоволення інформаційно-аналітичних потреб керівників, та інших співробітників, які працюють у сфері регіонального розвитку на кожному етапі стратегічного планування. Важливим аспектом є раціональне використання аналітично-інформаційних ресурсів та технологій, які сприяють досягненню високої якості та ефективності стратегічних управлінських рішень; • інформаційне забезпечення полягає у створенні постійно оновлюваної системи інформації, необхідної для вирішення завдань стратегічного планування. Ця система базується на принципах достовірності, повноти та оперативності. Вона містить дані про основних та потенційних стейкхолдерів, цінні характеристики, а також нормативно-правові акти, які регулюють діяльність регіонального розвитку та інші аспекти; • аналітичне забезпечення передбачає застосування різноманітних методів системного аналізу, обробки та діагностики накопиченої стратегічної інформації. Це передбачає конкретизацію та використання аналітичних інструментів для отримання важливих даних та здійснення аналізу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень
<p>Інформаційна логістика</p>	<ul style="list-style-type: none"> • стратегічне планування регіонального розвитку включає набір показників, що становлять масиви зовнішнього та внутрішнього середовища регіону, які ще не були опрацьовані аналітично
<p>Стратегічні інформаційні дані</p>	<ul style="list-style-type: none"> • агрегація політичних, економічних, соціальних, культурних та внутрішньоорганізаційних показників, які були об'єктом ґрунтовної аналітичної обробки. Дані стають готовими для використання в ході стратегічного планування
<p>Стратегічна інформація</p>	<ul style="list-style-type: none"> • комплексний підхід до управління, планування та контролю за процесом обробки, оцінки, зберігання та подачі інформації кінцевим користувачам (учасники стратегічного планування), враховуючи їхні вимоги та потреби

Рис. 3.4 Узагальнення визначення понять «інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку», «інформаційна логістика», «стратегічні інформаційні дані», «стратегічна інформація» на основі аналізу джерел [229].

У результаті отримання низки аналітичних даних з'являється можливість задовольнити усі інформаційні потреби стейкхолдерів регіонального розвитку, здійснити прогнозування перебігу різноманітних ситуацій у внутрішньому та зовнішньому середовищі, провести комплексне стратегічне планування розвитку, ухвалити ефективні стратегії та управлінські рішення, що сприятимуть створенню конкурентних переваг та забезпеченню сталого регіонального

розвитку. З метою оптимізації процесу стратегічного планування, необхідно чітко визначити потребу у стратегічній інформації на кожному її етапі:

- для визначення місії та основних цілей регіонального розвитку, важливо мати інформацію про навколишнє середовище, рівень потенціалу ринку, наявність ринкових стратегічних ніш, ресурсний потенціал самого регіонального розвитку;

- проведення стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, включаючи SWOT-аналіз, акумулювання конкретної інформації про сильні та слабкі сторони регіонального розвитку, можливості та загрози, які існують у навколишньому середовищі;

- проведення аналізу стратегічного позиціонування регіону на ринку, що вимагає збір необхідної інформації щодо оцінки привабливості регіону, його динаміки розвитку. Також важлива інформація про ринкову частку, життєвий цикл проектів, рентабельність, результати конкурентного аналізу та оцінку наявності привабливого асортименту продуктів та послуг;

- для підсилення позиції регіонального розвитку необхідна наявність інформації про асортимент продуктів та послуг, ступінь монополізації на ринку, а також основних постійних та потенційних споживачів. Для збору цієї інформації можна користуватися різноманітними джерелами, такими як вторинна стратегічна інформація, офіційна статистична інформація, проведення кількісних та якісних соціологічних досліджень, аналіз звітів щодо основних тенденцій ринку та дані щодо ринкової сегментації;

- вибір стратегії – рекомендації, що базуються на висновках проведеного стратегічного аналізу, а також поради фахівців.

Для ефективного стратегічного планування регіонального розвитку можливо здійснити інтеграцію первинних даних на основі застосування різних методів: проведення тестування продуктів та послуг; організація групових дискусій у фокус-групах; розрахунок та визначення точки беззбитковості; дослідження різних сегментів ринку; аналіз звітності про витрати та доходи регіонального розвитку в контексті різних продуктів.

Важливо бути обізнаними про можливості пріоритетних комунікативних каналів та характеристики цільової аудиторії. Оцінка обраної стратегії повинна відбуватися через певний період часу на основі повторного стратегічного аналізу, щоб забезпечити відповідність обраної стратегії змінам на ринку послуг.

Важливим етапом є реалізація стратегії та контроль за нею. Необхідно мати інформацію про ключові заходи, виконані всередині регіону у процесі реалізації стратегії, а також про результати функціонування компанії на різних ринках унаслідок реалізації стратегій.

Однак в умовах зміни на ринку та швидкої реакції на зміни, кожен суб'єкт господарювання має постійно доповнювати систему визначення інформаційно-аналітичної підтримки у стратегічному плануванні. Керівники, маркетологи та аналітики повинні самостійно визначити основні проблеми цього планування, визначити потрібну додаткову затребувану інформацію, що має стратегічне значення, та ретельно продумати джерела її отримання.

Отже, забезпечення інформаційно-аналітичною підтримкою на всіх етапах стратегічного планування є ключовим для регіонального розвитку. Важливо створити ефективну систему збору, аналізу та використання стратегічної інформації для успішної адаптації до змін та викликів з метою забезпечення конкурентоспроможності.

Загалом можна стверджувати, що ця модель дозволить визначити основні пріоритети завдань, які повинні бути реалізовані в регіонах України для вдосконалення системи інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного планування на різних етапах. З урахуванням виявлених потреб у стратегічній інформації та доступних джерел її отримання, рекомендовано створити ефективну систему інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування. Головна мета цієї системи полягатиме в об'єднанні різноманітних стратегічних даних, вирішенні аналітичних завдань, обробці документів (з визначенням стратегічних цілей, завдань та індикаторів), а також у зборі та аналізі інформації (включаючи статистичні, соціологічні, експертні та фактографічні дані). Сама система повинна ґрунтуватися на конкретних

принципах, чітко визначаючи свої основні функції, критерії ефективності та методологію створення. Під час проведення дослідження наявних інформаційно-аналітичних систем у сучасних реаліях регіонального розвитку, ці аспекти будуть ретельно розглянуті.

Саме тому слід розробити структуру методологічного підходу до створення такої системи та її інтеграції у процес стратегічного планування, що дасть змогу регіонам України ефективно налагодити інформаційно-аналітичну підтримку управлінських процесів. Концепція інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку є невід'ємним інструментом для забезпечення ефективності та успішності стратегій розвитку регіонів. Вона передбачає структурований та системний підхід до збору, аналізу та використання інформації для розробки та реалізації стратегічних планів, спрямованих на досягнення регіональних цілей та завдань.

Принципи концепції інформаційно-аналітичного забезпечення процесу стратегічного планування є:

- системність і комплексність – збір та аналіз інформації повинні охоплювати всі аспекти регіонального розвитку, включаючи економічні, соціальні, екологічні та інші складові;
- достовірність і об'єктивність – інформація має базуватися на надійних джерелах та даних, що дозволяють уникнути спотворень та неточностей;
- адаптованість до змін – концепція повинна бути гнучкою і здатною враховувати зміни в ринкових умовах та місцевих потребах;
- орієнтованість на цілі – інформація має бути спрямована на досягнення конкретних регіональних цілей і завдань, визначених у стратегічних планах.

Критеріями ефективності концепції інформаційно-аналітичного забезпечення процесу стратегічного планування є:

- адекватність інформації – інформація повинна точно відображати реальний стан регіонального розвитку та його перспективи;
- своєчасність – інформація повинна надходити та аналізуватися вчасно, щоб забезпечити оперативне прийняття рішень;

- зрозумілість – інформація повинна бути доступною та зрозумілою для всіх учасників планування та прийняття рішень;

- повнота і вичерпність – інформація повинна охоплювати всі важливі аспекти регіонального розвитку і аналізувати їх взаємозв'язки.

Функції концепції інформаційно-аналітичного забезпечення процесу стратегічного планування є:

- збір та накопичення інформації – зібрання різноманітних даних про регіональний розвиток, включаючи статистику, економічні показники, соціальні дані тощо;

- аналіз та обробка інформації – вивчення та оцінка інформації для виявлення тенденцій, проблем та можливостей;

- прогнозування – розробка прогнозів розвитку регіону на основі аналізу наявної інформації;

- підтримка прийняття рішень – забезпечення управлінських кадрів регіону аналітичною інформацією для обґрунтованого вибору стратегічних рішень.

Методи інформаційно-аналітичного забезпечення процесу стратегічного планування є:

- сканування середовища – вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища регіону для виявлення можливостей і загроз;

- аналіз SWOT – ідентифікація переваг та недоліків регіону, а також потенційних можливостей та загроз для його розвитку;

- експертні оцінки – залучення фахівців для аналізу і оцінки різних аспектів регіонального розвитку;

- моделювання – використання математичних та статистичних моделей для прогнозування та аналізу різних сценаріїв розвитку;

- аналіз даних – використання інструментів аналізу даних для виявлення залежностей та тенденцій.

Так, концепція інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку сприяє ефективному використанню

інформації для розробки та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення стійкого та збалансованого регіонального розвитку.

Відповідно до визначеної методології розробки, доцільно створити чітку систему інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування. Ця система допоможе оптимізувати всі етапи збору, обробки та аналізу стратегічної інформації, сприяючи спрощенню та підвищенню ефективності прийнятих рішень щодо стратегічних напрямів регіонального розвитку.

Упровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення планування регіонального розвитку може привести до низки значущих результатів та позитивних впливів на регіон. Ось деякі з них:

- краще обґрунтовані стратегії розвитку – систематичний збір, аналіз та обробка інформації дозволяють регіонам розробляти більш обґрунтовані та збалансовані стратегії розвитку. Це сприяє досягненню більшої ефективності в реалізації регіональних цілей;

- спрощення прийняття рішень – інформаційно-аналітична система надає регіональним органам керівництва зручний доступ до необхідних даних та аналітичних звітів, що допомагає зробити більш обґрунтовані та оперативні рішення;

- виявлення тенденцій та можливостей – аналіз даних допомагає виявляти тенденції розвитку регіону, а також потенційні можливості для інвестицій, розвитку нових галузей та інфраструктури.

- адаптація до змін – за допомогою системи інформаційно-аналітичного забезпечення, регіони можуть швидше реагувати на зміни в економічному, соціальному та політичному середовищі, адаптуючи свої стратегії до нових умов;

- ефективне ресурсне використання – аналіз даних допомагає визначити найбільш перспективні напрями розвитку та витратити ресурси ефективно, уникнувши зайвих витрат;

- залучення інвестицій – збільшена прозорість і обґрунтованість стратегічних планів розвитку робить регіони більш привабливими для потенційних інвесторів;

- зростання конкурентоспроможності – використання аналітичної інформації допомагає регіонам розробляти ефективні маркетингові та рекламні стратегії, що підвищує їх конкурентоспроможність;

- моніторинг та оцінка результатів – система дозволяє встановлювати механізми моніторингу та оцінки виконання стратегічних цілей, що сприяє реалізації визначених завдань.

Інформаційно-аналітичне забезпечення планування регіонального розвитку є ключовим елементом, який допомагає забезпечити більш ефективний та системний підхід до розвитку регіонів, сприяючи їхньому сталому розвитку та прогресу. Ця концепція передбачає впровадження структурованої системи, яка охоплює збір, аналіз та використання інформації, з метою розробки та реалізації стратегічних планів для досягнення регіональних цілей.

Упровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення передбачає такі важливі етапи як:

- розробка та впровадження системи – робоча група або спеціалізований відділ мають здійснити процес розробки та впровадження системи інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного планування. Це передбачає встановлення необхідних технологічних інструментів, баз даних та аналітичних інструментів;

- моніторинг та оцінка результативності – робоча група повинна забезпечити постійний моніторинг та оцінку результативності інформаційно-аналітичного забезпечення. Це дозволяє відстежувати виконання стратегічних планів та вчасно вносити коригування;

- реалізація процесів партнерства – реалізація системи вимагає взаємодії з різними зацікавленими сторонами, такими як органи влади, бізнес, громадські організації та інші стейкхолдери регіонального розвитку;

– формування стратегій – проекти стратегій, засновані на аналізі даних, мають бути розроблені та адаптовані відповідно до стратегічних планів регіону. Це допомагає визначити оптимальний розвиток регіону, відповідний його потребам та реаліям;

– експертно-аналітична оцінка – постійна оцінка ефективності системи інформаційно-аналітичної підтримки дозволяє перевіряти відповідність результатів стратегічним цілям та завданням;

– підвищення мотивації учасників – для забезпечення ефективності системи важливо розробити заходи, які стимулюють учасників до активної участі та здійснення внеску в інформаційно-аналітичну систему.

Авторська система інформаційно-аналітичної підтримки має унікальні можливості для прогнозування змін у показниках регіонального розвитку на основі актуальної стратегічної інформації (табл. 3.2). Ця система має три функціональні підсистеми: планування, аналіз та контроль. Планування передбачає розробку та виконання стратегічних планів, аналіз-обробку та аналіз інформації для виявлення тенденцій та можливостей. Контроль забезпечує постійний моніторинг та оцінку результатів реалізації стратегічних планів.

Таблиця 3.2

Визначення можливостей системи інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного планування в межах її функціональних підсистем

Підсистеми	Можливості системи
Планування	<ul style="list-style-type: none"> – заснований на актуальних фактичних даних, розвитку тенденцій та стратегічних цілях, розроблений прогноз цільових показників маркетингової стратегії; – виявлення взаємозв'язку між соціальними, економічними та інфраструктурними показниками і впливом їх на реалізацію маркетингової стратегії туристичного підприємства; – визначення оптимальних комбінацій цільових показників для досягнення максимального соціального та економічного вигоди; – оцінка ефективності нових маркетингових стратегій розвитку, які були сформовані в рамках стратегічного планування, з урахуванням соціально-економічних аспектів; – розгортання стратегічних завдань в операційному контексті з конкретними часовими рамками; – визначення та систематичне відображення виконавців, які відповідають за виконання конкретних заходів, підпрограм та проєктів
Контроль	– швидке зібрання фактичних даних за всіма показниками;

	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка ступеня досягнення поставлених цілей, порівняння планових і фактичних даних; – виявлення кожного відхилення та визначення його причин; – використання системи «світлофорів» для візуального контролю відхилень від плану
Аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз впливу показників заходів та проєктів на цільові показники маркетингової стратегії; – прогнозування можливих ризиків відхилень від цілей; – детальний аналіз причин відхилень і розробка оперативних заходів для досягнення поставлених цілей; – автоматичне створення завдань для відповідальних виконавців щодо реалізації заходів; – проведення сценарного аналізу альтернативного розвитку подій

Джерело: розроблено автором

Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення планування регіонального розвитку є ключовим інструментом, що сприяє вдосконаленню процесів управління, стимулює сталість та зростання регіонів та забезпечує досягнення їхніх стратегічних цілей.

Тому розробка і впровадження концепції інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку є критично важливим етапом для ефективного управління розвитком регіонів України. Ця концепція передбачає створення системи, яка забезпечує збір, аналіз та використання інформації, з метою розробки та реалізації стратегічних планів, спрямованих на досягнення регіональних цілей.

Принципи концепції задають орієнтацію та наводять стандарти для впровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення. Системність і комплексність забезпечують широкі можливості до збору і аналізу даних, що дозволяє враховувати всі аспекти регіонального розвитку. Достовірність і об'єктивність гарантують надійність та точність інформації, на якій базується прийняття рішень. Адаптованість до змін дозволяє системі адаптуватися до динамічного оточення та нових викликів. Орієнтованість на цілі означає, що інформація спрямована на досягнення конкретних регіональних стратегічних цілей.

Критерії ефективності концепції визначають якість та успішність системи інформаційно-аналітичного забезпечення. Адекватність інформації гарантує

відповідність даних реальному стану регіону, а своєчасність допомагає вчасно реагувати на зміни та використовувати дані для рішень. Зрозумілість та повнота інформації забезпечують доступність та докладність аналізу для всіх учасників планування.

Функції концепції показують широкий спектр завдань, які вона виконує. Збір та накопичення інформації створюють базу даних для подальшого аналізу. Аналіз та оцінка інформації допомагають виявити тенденції, можливості та ризики для регіонального розвитку. Розробка стратегій та рекомендацій ґрунтується на аналізі даних і допомагає визначити оптимальний шлях розвитку. Моніторинг та оцінка результатів дають змогу відстежувати виконання стратегічних цілей та коригувати плани в разі потреби.

Отже, розбудова системи інформаційно-аналітичного забезпечення процесів планування регіонального розвитку сприятиме у розробці та здійсненні обґрунтованих стратегій розвитку територій, ефективному реагуванні на зміни та досягненні сталого, збалансованого розвитку.

3.3 Стимулювання інноваційних ініціатив у регіонах України

Сучасні виклики, які стоять перед регіонами України, обумовлюють потребу у впровадженні інноваційних підходів до формування нової регіональної політики та модернізації системи управління регіональним розвитком. Серед інноваційних заходів, які сприяють активізації регіонального розвитку, важливу роль відіграє використання потенціалу та переваг міжрегіонального співробітництва. Це сприяє зміцненню внутрішнього ринку, збільшенню економічної та соціальної єдності країни.

Інноваційний компонент міжрегіонального співробітництва спрямований на досягнення синергетичного ефекту, який призводить до сталого, збалансованого соціально-економічного розвитку на загальнодержавному рівні. Це досягається шляхом підвищення конкурентоспроможності різних регіонів.

Реалізація спільних (міжрегіональних) проєктів у сфері виробництва, послуг та інфраструктури сприяє поліпшенню соціально-економічної ситуації в різних регіонах, зокрема сприяє збільшенню економічної взаємодії між проблемними (старопромисловими, сільськими, віддаленими) територіями та регіонами-лідерами. Це сприяє вирівнюванню диспропорцій у регіональному розвитку та створює можливості для використання нових, раніше не задіяних ресурсів розвитку.

Міжнародна міжрегіональна співпраця на рівні транскордонної, транснаціональної та міжрегіональної кооперації з країнами-сусідами відкриває нові можливості для України. У контексті глобалізації регіони України стикаються з новими викликами, пов'язаними з інтенсивним упровадженням передових технологій, підходів та методів управління господарством. Також виникають виклики щодо впровадження інноваційних механізмів та інструментів для стимулювання соціально-економічного розвитку територій, які успішно діють у світовій практиці, зокрема європейській.

Створення регіональних та міжрегіональних кластерів є значущим інноваційним потенціалом для активізації регіонального розвитку. Ці кластери сприяють залученню продуктивних інвестицій у технологічно-інноваційні виробничі, транспортно-транзитні та рекреаційно-туристичні регіональні комплекси. Вони сприяють зміцненню конкурентоспроможності територій, сприяють вирішенню питань зайнятості та імпортозаміщення, а також сприяють соціальній стабільності.

Серед установ, які сприяють стабільному та збалансованому регіональному розвитку, значущу роль відіграють структурні фонди та агентства регіонального розвитку (з досвідом ЄС).

В Україні також важливу роль у забезпеченні комплексного розвитку територій повинні відігравати агенції регіонального розвитку. Пошук та впровадження інноваційних підходів до регіонального розвитку є необхідністю сучасності. Це передбачає раціональне використання наявних ресурсів на

місцевому рівні, оптимальне використання потенціалу внутрішнього ринку та стимулювання підприємницької і громадської ініціативи для ефективного господарювання. Впровадження інноваційних підходів до регіонального розвитку, побудова ефективного діалогу між «держава – регіон – громада» є ключовими факторами для відкриття можливостей щодо нових напрямів соціально-економічного зростання на регіональному рівні. Це становить основу для досягнення динамічного та збалансованого розвитку регіонів, підвищення рівня добробуту громадян України. Пошук і впровадження інноваційних підходів до вдосконалення правових, економічних та організаційних засад державної регіональної політики, є невід'ємною частиною модернізації внутрішньої політики та важливим фактором для забезпечення економічної та соціальної єдності, підвищення конкурентоспроможності та процвітання України, особливо в поствоєнний період.

Переосмислення системи державного керівництва регіональним розвитком передбачає впровадження нової якості в регіональну політику, що має за мету поєднання завдань модернізації національної економіки з завданнями забезпечення всебічного та збалансованого розвитку регіонів. Вирішення системних соціально-економічних проблем, які накопичилися в Україні, потребує інноваційних підходів, перегляду механізмів та інструментів, що сприяють розвитку регіонів, а також упровадження результативних управлінських рішень. Чимало регіонів України характеризується нерівномірною структурою економічної активності, високим ступенем зношення основних виробничих фондів місцевого виробничого комплексу, відсталістю технологічних систем, що формують виробництво, та недостатньою ефективністю використання наявних ресурсних можливостей на місцевому рівні.

У ході аналізу рекомендацій щодо необхідних змін у правовому регулюванні стратегічного планування регіонального розвитку, було виявлено низку ключових проблем та визначено напрями для поліпшення управління розвитком територій.

По-перше, акцентовано, що такі характеристики регіонального розвитку, як нестабільність зовнішньоекономічної ситуації та хаотичні кон'юнктурні коливання економічної активності, збільшують вразливість соціально-економічної ситуації в регіонах. Також вони можуть підірвати мотивацію регіонів розвивати внутрішні ресурси через неефективний перерозподіл і використання цих ресурсів. Це, натомість, може призвести до збереження циклу екстенсивного розвитку регіону, що негативно впливає на конкурентоспроможність національної економіки загалом.

По-друге, відзначено необхідність переходу від традиційного підходу, де особистість розглядається як об'єкт розвитку, до нового підходу, в якому особистість стає активним суб'єктом регіональних процесів. Ця зміна підкреслює важливість врахування інтересів і думок громадян, а також підтримки плюралізму думок та партисипації громадян у формуванні та реалізації стратегій розвитку.

По-третє, значна вага приділяється значущості залучення громадських організацій, підприємств та інших зацікавлених сторін у процес розробки стратегій розвитку. Це допомагає уникнути конфліктів та непорозумінь, сприяє підвищенню легітимності та отриманню підтримки для втілення стратегічних планів.

По-четверте, акцентовано на необхідності реформування оціночних процедур та впровадження системи моніторингу та бенчмаркінгу. Це допоможе виявляти проблеми та коригувати траєкторії розвитку, а також враховувати зміни в зовнішньому середовищі.

Отже, необхідність розвитку регіонів на інноваційній основі обумовлюється потребою в оптимізації господарських характеристик країни відповідно до особливостей розміщення ресурсів та задоволенням потреб населення. Зрозуміло, що стратегічне бачення, ідентифікація внутрішніх проблем і потенціалу регіону, а також адекватна оцінка можливостей розвитку відіграють важливу роль у цьому процесі.

Підходи до забезпечення інноваційності в регіональному розвитку повинні бути реалізовані, насамперед, через такі стратегічні напрями:

- застосування каталізаторів та мультиплікаторів для сприяння регіональному розвитку;
- стимулювання саморозвитку регіонів, розширення сфер економічної активності, активне використання прихованого потенціалу для розвитку;
- перемога над патерналістськими очікуваннями, мінімізація використання дотаційних та субвенційних методів підтримки регіонів.

Отже, стратегічне планування регіонального розвитку є важливим інструментом для досягнення сталого економічного та соціального росту в регіонах. Однак у сучасному швидкозмінюваному світі, де новітні технології швидко трансформують економіку та суспільство, необхідно адаптувати методи стратегічного планування до нових реалій (рис. 3.5). Одним із важливих підходів є створення моделі стратегічного планування, що базується на використанні новітніх технологій та передбачає партнерство між зацікавленими сторонами інноваційних екосистем на регіональному рівні.

Основні елементи моделі:

- співпраця в інноваційних екосистемах – успішне стратегічне планування регіонального розвитку вимагає взаємодії різних зацікавлених сторін, таких як органи влади, підприємства, академічне середовище та громадські організації. Ця партнерська взаємодія слугує основою для обміну ідеями, ресурсами та інноваціями;
- регіональний бенчмаркінг – застосування новітніх технологій для порівняння регіонального розвитку з аналогічними регіонами допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони. Це дає змогу розробляти більш точні та ефективні стратегії;
- інноваційні пріоритети території – використання новітніх аналітичних інструментів дозволяє визначити ключові галузі та напрями інноваційного розвитку, які мають найбільший потенціал для регіону;

- новітні технології стратегічного планування регіонального розвитку
- використання штучного інтелекту, аналізу даних та прогностичних моделей допомагає створити більш точні та адаптивні стратегії розвитку;

- перегляд територіальних економічних даних – постійний моніторинг економічних показників регіону з використанням цифрових інструментів дає змогу вчасно реагувати на зміни та коригувати стратегії;

- створення центрів цифрових інновацій стратегічного розвитку територій, де фахівці можуть спільно розробляти та впроваджувати інноваційні проекти, сприяє розвитку інноваційної екосистеми в регіоні.

Метою цієї моделі є створення розумної платформи регіонального розвитку на основі інноваційних технологій. Ця платформа покликана підтримувати сталий покращення економічної та соціальної сфери регіону, сприяючи інноваціям, підвищенню конкурентоспроможності та підготовці регіону до викликів майбутнього.

Отже, модель стратегічного планування регіонального розвитку, яка передбачає партнерство між зацікавленими сторонами інноваційних екосистем та використання новітніх технологій, є важливим інструментом для досягнення сталого росту та розвитку регіону. Ця модель дозволяє вчасно реагувати на зміни, прогнозувати тенденції та створювати ефективні стратегії розвитку, що відповідають сучасним викликам та можливостям.

Важливо підкреслити, що активація внутрішніх ресурсів регіонального розвитку та їх ефективне використання можливі завдяки таким заходам:

- установа в регіонах виробництв, спрямованих на місцевий ринок та використання переважно місцеві ресурси (зокрема, у сферах харчової, текстильної, легкої промисловості, а також переробки сільськогосподарської продукції);

- підтримка розвитку малого підприємництва та самозайнятості населення;

- створення сприятливого інвестиційного клімату, створення умов для державного фінансування регіонального розвитку на основі угод;

- використання економічного потенціалу регіонів за їхніми кордонами, особливо якщо вони розташовані прикордонно або спрямовані на експорт;
- зміцнення фінансової стійкості громад завдяки упорядкуванню міжбюджетних відносин, розширенню фіскальної бази місцевих бюджетів та пошуку додаткових ресурсів;
- розвиток регіональної та міжрегіональної інфраструктури, зокрема транспортної;
- реалізація інвестиційних проектів з короткостроковим мультиплікативним ефектом;
- залучення приватного сектору до реалізації регіональних та місцевих проектів, підвищення соціальної відповідальності бізнесу;
- розвиток сучасних форм міжрегіональної економічної інтеграції та співпраці для спільного використання ресурсів та вирішення системних проблем розвитку територій.

Активізація інвестиційних процесів має вирішальне значення для досягнення комплексного та узгодженого розвитку регіонів. Це може бути досягнуто за наступних передумов:

- розширення можливостей регіонів щодо освоєння інвестиційних ресурсів, зокрема через стимулювання попиту на інвестиції у виробничій сфері та сфері послуг;
- створення сприятливого інвестиційного середовища з мінімізацією та диверсифікацією ризиків капіталовкладень;
- розвиток ринкової та інвестиційної інфраструктури та підтримка відповідних інформаційних та кадрових ресурсів.

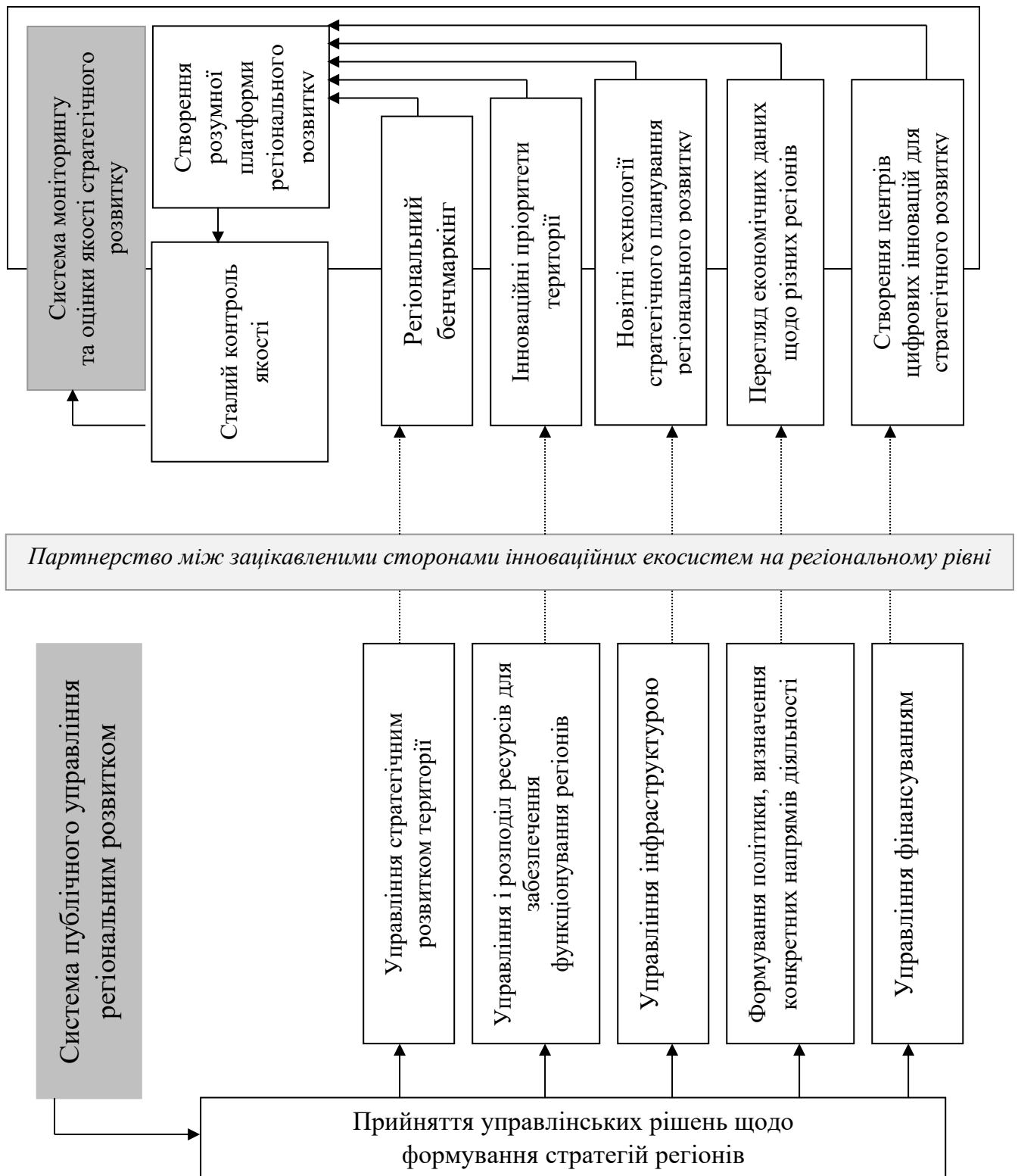


Рис. 3.5 Модель стратегічного планування регіонального розвитку, що базується на використанні новітніх технологій. *Розроблено автором*

Важливою складовою інтенсифікації економічного розвитку регіонів є розповсюдження кластерів та промислових парків, заснованих на шостому та сьомому технологічних укладах. Такі форми організації виробництва

відкривають широкі можливості для використання місцевих ресурсів, залучення інвестицій, включаючи зовнішні, та надають доступ до нових ринків збуту. Вони також сприяють розвитку міжрегіональної, міжтериторіальної і транскордонної співпраці, що дозволяє повністю реалізувати потенціал цих регіонів.

Потреба в законодавчому визначенні функціонування кластерів виникла на порядку денному. Особливо важливо встановити податкові пільги для повернення високотехнологічних виробництв до менш розвинених регіонів з великим резервом робочої сили. Це допоможе підприємствам скоротити витрати порівняно з розвинутими областями. Для ефективного створення регіональних кластерів, як сучасних форм організації виробництва, необхідно активно розвивати зв'язки між різними секторами та галузями економіки. Ця співпраця повинна охоплювати центральні та місцеві органи влади, місцеве самоврядування, підприємства та громадські організації. Це в результаті сприятиме активізації підприємницької ініціативи та найбільшому використанню потенціалу українських регіонів, сприяючи їхньому економічному росту і підвищенню конкурентоспроможності на регіональному рівні.

Невід'ємною складовою конкурентоспроможності регіонів є підвищення рівня ділової активності та оптимізація структури підприємництва. Це вимагає від місцевої влади підсиленої уваги до наступних аспектів:

- визнання розвитку малого підприємництва пріоритетною лінією соціально-економічної політики на місцевому рівні та відповідне закріплення цього у програмних документах і стратегіях державного управління;
- забезпечення повної підтримки для запуску підприємницької діяльності, включаючи надання приміщень та виробничих площ, виділення земельних ділянок для підприємців, а також створення відповідної інфраструктури для підприємництва;
- сприяння доступу суб'єктів малого підприємництва до мікрокредитів, включаючи співпрацю з регіональними фондами підтримки підприємництва;

- розвиток малого підприємництва в сільській місцевості, зокрема у сфері приватного сільськогосподарського виробництва, домогосподарств, сільського та екотуризму тощо;

- створення інвестиційної карти регіону та включення сфер, сприятливих для малого підприємництва, до списку інвестиційних об'єктів з підкресленою пріоритетністю повернення інвестицій у сектор малого бізнесу;

- надання консультаційної та інформаційної підтримки суб'єктам малого бізнесу щодо диверсифікації підприємницької діяльності, включаючи інноваційні напрями;

- включення підприємств малого та середнього бізнесу у виконання замовлень на державному та регіональному рівнях;

- введення системи регулярного моніторингу стану малого підприємництва з подальшим коригуванням програм розвитку територій на основі результатів цього моніторингу.

Стратегічне значення має налагодження ефективної зовнішньоекономічної (зокрема зовнішньоторговельної) політики для регіонів. Пріоритетними завданнями у цьому плані є:

- відновлення позакризових тенденцій та боротьба з дисбалансами в зовнішній торгівлі, шляхом збільшення обсягів експорту, сприяння імпортозаміщенню та зміни структури експорту на користь продукції з високою доданою вартістю;

- оптимізація структури імпорту з метою збільшення відсотка промислової продукції;

- забезпечення конструктивного діалогу між центральною та регіональною владою щодо реформування зовнішньоторговельної діяльності;

- активна підтримка місцевої влади у встановленні стійких зовнішньоекономічних зв'язків для підприємств, розташованих на відповідній території;

- формування преференційних митних режимів на основі використання географічного положення України та розвинення потенціалу прикордонних і портових зон;

- розвиток інноваційних виробничих комплексів кластерного типу, спрямованих на виробництво конкурентоспроможної експортної продукції.

Збільшенню конкурентоспроможності регіонів як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях, сприятиме активізація використання інтеграційного потенціалу регіонів, зокрема:

- визнання транскордонного співробітництва в межах єврорегіонів, як одного з ключових напрямів стратегії регіонального розвитку, а також виділення коштів з місцевих бюджетів України для підтримки програм і проєктів транскордонного (міжрегіонального, інтеррегіонального) співробітництва;

- посилення компетенцій місцевих органів у вирішенні спільних завдань з регіонами сусідніх країн у рамках регіонального та місцевого розвитку;

- зміцнення економічного акценту у співпраці в рамках європейської політики сусідства, особливо в контексті зовнішньої торгівлі;

- активізація зусиль органів місцевого самоврядування у створенні транскордонних промислово-територіальних кластерів та поглибленні трансрегіональної виробничо-технічної співпраці;

- утворення транскордонних туристичних кластерів на основі рекреаційних можливостей західних і південних регіонів;

- популяризація ідеї транскордонного співробітництва серед громадськості, активна участь регіонів України у діяльності європейських регіонів і впровадження плану європейської політики сусідства.

Засобом здійснення партнерства між державою та регіонами є використання угод щодо регіонального розвитку між Кабінетом Міністрів України, Верховною Радою України, обласними та міськими радами. Цей механізм здатний надати ринковий економічний характер впливу держави на регіональний розвиток. Укладення угод базується на необхідності гармонізації інтересів держави та регіонів щодо розвитку територій, визначення шляхів

оптимізації розподілу та напряму обмежених ресурсів для впровадження пріоритетних проєктів розвитку. Ця угода передбачає взаємну відповідальність центральних і місцевих влад за реалізацію спільних заходів у сфері регіонального та місцевого розвитку. Загалом укладання угод спрямоване на встановлення стійких взаємовідносин між центральними та місцевими владними органами.

Досягненню стратегічної мети нової якості реалізації регіональної політики сприяє впровадження системних економічних реформ, спрямованих на економічне зростання, вирішення соціально-економічних викликів розвитку територій і підвищення життєвого рівня населення. Це досягається за рахунок активізації використання внутрішнього ресурсного потенціалу на місцях, а також впровадження інноваційних методів державного управління регіональним розвитком.

Практична реалізація інноваційних підходів до формування нової регіональної політики та модернізації системи управління регіональним розвитком в Україні тісно пов'язана з використанням переваг міжрегіонального співробітництва. Це сприятиме розвитку внутрішнього ринку, підсилить економічну та соціальну єдність країни і поживить міжнародне міжрегіональне співробітництво, включаючи форми транскордонної та транснаціональної кооперації.

Для успішної реалізації ефективного міжрегіонального співробітництва, необхідно:

- розробити Державну програму розвитку транскордонної співпраці на період з 2021 по 2027 роки, яка отримала схвалення від Кабінету Міністрів України 14 квітня 2021 року під номером 408;
- формувати та сприяти еволюції інтеграційних структур просторової організації та внутрішнього розвитку міжрегіональних економічних систем (кластерів, макрорегіонів, фінансово-промислових груп тощо);
- розвивати інфраструктуру ринків на міжрегіональному рівні: оптові ринки, логістичні центри, центри перероблення сільгосппродукції тощо;

- завершувати домовленості між обласними радами та адміністраціями регіонів щодо співпраці в соціально-економічній, науково-технічній та культурній сферах;

- формувати державні програми розвитку окремих макрорегіонів, сприяти співпраці органів влади із підприємницькими структурами;

- організовувати міжрегіональні форуми, на яких відбувається багаторівневий діалог між центральною та місцевою владою, бізнесом, громадськими організаціями;

- забезпечити інформаційне представлення і супровід інвестиційних можливостей і потреб суб'єктів господарювання в регіонах;

- налагодити міжвузівські контакти для спільних наукових, дослідницьких і технічних проєктів;

- підтримувати соціокультурний обмін та формування загальнонаціональних гуманітарних програм.

Сильний потенціал інновацій для підтримки регіонального розвитку в Україні полягає у створенні регіональних і міжрегіональних кластерів, що вимагає:

- забезпечення нормативно-правової та законодавчої підтримки, спрямованої на конкурентоспроможність та зростання кластерів;

- включення програм підтримки кластерів до регіональних планів соціально-економічного та інноваційного розвитку;

- активізація взаємодії між «влада – бізнес – наука» через впровадження ефективних механізмів публічно-приватного партнерства;

- забезпечення кластерів необхідною інформаційною опорою, упровадження кластерного підходу через проведення інформаційних кампаній, створення онлайн-ресурсів та активна участь у європейських мережах інформаційного обміну;

- встановлення окремого державного органу, який би координував створення та втілення кластерної стратегії на національному рівні. Цей орган, у партнерстві з громадськими організаціями та іноземними експертами, має

створити програму розвитку кластерів. Ця програма повинна містити критерії для відбору пілотних проєктів, умови їх підтримки державою, ключові етапи реалізації та критерії для оцінки ефективності, включаючи кількісні та якісні показники, такі як фінансові результати, рівень інноваційності ідей, створення доданої вартості тощо;

– розроблення заходів щодо фінансової підтримки кластерних ініціатив та наявних кластерів, включаючи впровадження системи податкових пільг і податкових канікул для нових кластерів у перші роки їх діяльності. Також має бути надана пільгова обробка іноземним інвесторам, які беруть участь у високотехнологічних та інноваційних кластерах.

Зміцнення процесів міжнародного міжрегіонального співробітництва в Україні відзначається наступними пріоритетами державної регіональної політики:

– державна підтримка реалізації стратегій регіонального розвитку, з фокусом на активну участь кожного регіону у співробітництві з європейськими країнами та регіонами ЄС;

– залучення місцевих органів влади до активної участі у формуванні зовнішньоекономічної стратегії через розробку та впровадження програмних документів, що стосуються міжнародної співпраці;

– розширення компетенцій місцевих органів влади у відборі та фінансуванні спільних міжнародних проєктів, включаючи транскордонні ініціативи, це сприяє оптимізації міжнародного міжрегіонального співробітництва;

– встановлення ефективної інформаційно-комунікативної підтримки процесів міжрегіонального співробітництва між «регіонами України – регіонами ЄС»;

– розвиток співпраці між структурними фондами ЄС для спільного фінансування проєктів регіонального розвитку в Україні, зокрема за допомогою грантів ЄС.

Існують різноманітні методи підвищення результативності інноваційних механізмів, включаючи участь держави у підтримці регіонального розвитку, шляхом укладення угод щодо регіонального просування:

- вирішення наявних проблем та недоліків у процедурах практичної реалізації угод та оптимізація співвідношення повноважень міністерств і відомств, що відповідають за укладання та реалізацію угод;

- спрямування фінансування зазначених угод відповідно до пріоритетів, визначених у Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року та відповідних регіональних стратегіях, з певним розглядом та уточненням;

- оптимізація джерел фінансування проєктів, зокрема збільшення ролі приватного та місцевого капіталу, за одночасного зменшення державної фінансової участі;

- врахування специфіки та потенціалу місцевого приватного капіталу, який може бути залучений до фінансування проєктів у межах угод;

- направлення коштів на реструктуризацію ключових галузей промисловості і вирішення соціальних та екологічних викликів;

- чітке визначення повноважень сторін, спільної відповідальності уряду та місцевої влади за виконання договірних зобов'язань;

- прискорення процедури укладення угод та забезпечення їх прозорості.

Важлива роль у підтримці інноваційних підходів до регіонального розвитку в Україні належить організаційно-правовому механізму, який сприяє формуванню та реалізації державної регіональної політики. Цей механізм передбачає такі заходи:

1. Нормативно-правове унормування питань регіонального розвитку на національному рівні, включаючи прийняття нових законодавчих актів та внесення змін до наявних. Потребується впровадження низки законів України, таких як: «Про адміністративно-територіальний устрій», «Про комунальну власність», «Про території пріоритетного розвитку», «Про соціальне замовлення», «Про внутрішню торгівлю», «Про державне прогнозування та стратегічне планування», «Про міжнародну технічну допомогу»;

2. Визначення правової основи для розвитку різних типів кластерів (регіональних, міжрегіональних, міжнародних). Це передбачає:

- додавання поняття «кластер» та визначення його правового режиму до Господарського кодексу України (Розділ VIII);
- прийняття Концепції створення кластерів в Україні;
- розроблення Концепції загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України до 2030 року;
- розроблення Національної стратегії формування та розвитку транскордонних кластерів;

3. Забезпечення інноваційної спрямованості регіонального розвитку, шляхом підвищення інституційно-правової ролі органів виконавчої влади на центральному рівні. Діяльність цих органів повинна бути спрямована на стратегічні випереджальні орієнтири. У такий спосіб організаційно-правовий механізм відіграє суттєву роль у реалізації інноваційних підходів до регіонального розвитку в Україні, керуючи діями у відповідному напрямі.

3.1 Кабінет Міністрів України має:

- а) забезпечити регулярне узгодження політики центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо регіонального розвитку під час розробки державних цільових програм, Державної програми економічного та соціального розвитку України та проєкту Державного бюджету на відповідний рік;
- б) забезпечити взаємодію між урядом та органами місцевого самоврядування щодо розроблення та впровадження стратегій розвитку регіонів;
- в) моніторити та оцінювати реалізацію регіональних стратегій розвитку;
- г) розвивати способи підвищення кваліфікації працівників органів виконавчої влади, які залучені до підготовки та впровадження проєктів соціально-економічного розвитку регіону.

3.2 Міністерство фінансів України у межах своєї компетенції має:

- а) вдосконалити методологічні та нормативні засади використання програмно-цільового підходу в бюджетному процесі на рівні місцевого самоврядування;

б) застосовувати програмно-цільовий метод при складанні та виконанні місцевих бюджетів у пілотних регіонах.

3.3 Міністерство економіки України у межах своєї компетенції має:

а) впроваджувати нові інструменти регіонального розвитку для роботи місцевих органів виконавчої влади, такі як укладання меморандумів про співпрацю з європейськими інституціями з регіонального розвитку, координувати галузеві і секторальні програми розвитку регіонів для досягнення пріоритетів державної регіональної політики;

б) здійснювати моніторинг виконання угод щодо регіонального розвитку.

3.4 Управління регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України у межах своєї компетенції повинно:

а) спростити процедуру погодження та затвердження інвестиційних проєктів та сприяти залученню приватного капіталу для інвестування в регіони;

б) провести перегляд будівельних норм і правил.

3.6 Міністерство освіти і науки України у межах своєї компетенції має забезпечити оптимізацію мережі закладів вищої освіти та післядипломної освіти з орієнтацією на розвиток економіки країни та регіональних ринків праці.

4. Інноваційні методи підтримки регіонального розвитку вимагають використання потенціалу агентств регіонального розвитку, фондів регіонального розвитку та торгово-промислових палат – ці інституції демонструють позитивний досвід щодо розробки та реалізації регіональних політик. Щоб забезпечити функціонування цих інституцій, необхідно вирішити такі питання:

– установа прававого статусу та процедур для агентств регіонального розвитку, включаючи їх участь у формуванні та виконанні стратегічних рішень щодо регіонального розвитку;

– регулювання процедур створення та затвердження власних програмно-стратегічних документів агентств регіонального розвитку для комплексного розвитку регіону;

– створення Державного фонду регіонального розвитку на основі накопичення коштів та внесення відповідних змін до Бюджетного кодексу

України;

– розроблення та прийняття Закону України щодо Державного фонду регіонального розвитку;

– прийняття Закону України щодо аграрних палат для реалізації професійного самоврядування фахівців аграрного сектору;

– використання господарських та цивільно-правових угод між Торгово-промисловою палатою України та підприємницькими суб'єктами на регіональному рівні, узгодження їх діяльності між собою та з державними органами. Ці угоди можуть передбачати організацію презентацій експортного та інвестиційного потенціалу регіону, участь у виставках та подіях національного та міжнародного рівня, сприяння реалізації міжрегіональних та транскордонних проєктів залучення фінансової допомоги від програм ЄС, надання підтримки щодо нарощування обсягів експорту.

Отже, Україна активно працює над забезпеченням регіонального розвитку через інноваційні підходи та механізми. Для досягнення цієї мети, застосовуються різноманітні заходи та інструменти.

Важливо акцентувати на ролі інститутів регіонального розвитку, фондах регіонального розвитку та торгово-промислових палат, які відіграють ключову роль у розробці та впровадженні інноваційних стратегій розвитку регіонів. Вони сприяють стимулюванню економічного росту, привертають інвестиції, сприяють підвищенню ефективності господарської діяльності, а також сприяють підвищенню кваліфікації фахівців та обміну досвідом.

Для досягнення інноваційного регіонального розвитку, необхідно реалізувати широкий спектр заходів, таких як унормування процедур узгодження політики між центральними та місцевими органами влади, запровадження нових інструментів та методів, спрямованих на залучення інвестицій, створення інфраструктури для розвитку кластерів, підвищення якості освіти та науки, а також здійснення активної участі у міжнародному співробітництві.

Центробіжним завданням всього комплексу заходів із стимулювання регіонального розвитку в Україні є досягнення більш справедливого, збалансованого та інноваційного розподілу ресурсів і можливостей між різними регіонами країни, що сприятиме сталому розвитку та покращенню якості життя громадян.

Висновки до Розділу 3

1. Акцентовано увагу на необхідності переходу від традиційної ролі громадянина і громади як об'єкта розвитку, до активної участі їх як суб'єктів у регіональних процесах. Розвиток має бути, насамперед, орієнтованим на потреби громадян, з урахуванням їхніх інтересів та думок. Такий підхід стимулює активну участь інститутів громадянського суспільства та бізнес-спільноти у формуванні та реалізації стратегій розвитку.

2. Спеціальна увага приділяється важливості залучення громадських організацій, підприємницького сектору та інших зацікавлених сторін у процес розробки стратегій. Ця практика сприяє зменшенню можливості виникнення конфліктів та непорозумінь, сприяє побудові конструктивного діалогу та вибудові спільних рішень. У результаті такий підхід підвищує підтримку різними групами населення узгоджених програм розвитку регіонів.

3. Обґрунтовано, що значущі зміни повинні стосуватися оціночних процедур та впровадження системи моніторингу та бенчмаркінгу. Це підкреслює необхідність оперативної реакції на проблеми та зміни в регіоні, допомагає точно оцінювати ефективність заходів та стратегій, і, загалом, сприяє більш точному та адаптивному розвитку.

4. Реформування правового регулювання стратегічного планування регіонального розвитку є важливим інструментом для досягнення цих цілей та забезпечення сталого та відповідального розвитку територій у сучасних умовах. Визначено, що для посилення ефективності стратегічного планування регіонального розвитку, необхідно внести зміни у нормативно-правовий

механізм державного управління розвитком регіонів. Важливо визначити чіткий правовий каркас, включаючи розподіл компетенцій між різними рівнями влади та органами, забезпечити прозорість та взаємодію між ними. Стратегічні плани розвитку територій мають бути узгоджені; оцінка їх впливу на якість життя населення повинна бути належним чином проаналізована та врахована.

5. Для забезпечення ефективності державно-управлінських рішень у сфері регіонального розвитку, необхідно вдосконалити інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень. Це передбачає збір, обробку та аналіз даних, розробку прогнозів та сценаріїв майбутнього. Підвищення доступності та надійності інформації допоможе приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

6. Для активізації інноваційного потенціалу регіонів в Україні необхідно сприяти розвитку інноваційних ініціатив. Цей результат можна досягнути шляхом забезпечення сприятливих умов для розвитку технологічних інкубаторів, інноваційних кластерів, співпраці між університетами, науково-дослідними центрами і підприємствами. Важливо створити механізми фінансування та підтримки інноваційних проєктів, спрямованих на розвиток регіонів. Розроблено модель стратегічного планування регіонального розвитку, метою якої є створення більш гнучкої та узгодженої платформи для досягнення сталого та успішного розвитку територій.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних основ та розробки конкретних практичних заходів для регіонального розвитку в Україні через новітні технології стратегічного планування в системі публічного управління.

На підставі одержаних результатів дослідження сформульовано низку висновків, пропозицій і рекомендацій, спрямованих на досягнення поставленої мети, зокрема:

1. Дослідження сутності та цілей стратегічного планування регіонального розвитку дає підстави стверджувати про значний вплив цього процесу на подальший розвиток регіонів. Стратегічне планування є запорукою для сталого розвитку регіонів. Цей процес є систематичним і обґрунтованим підходом, спрямованим на досягнення гармонійного росту в економічній, соціальній та екологічній сферах. Результати дослідження свідчать, що регіональне стратегічне планування визначає шляхи розвитку регіонів, здатних детермінувати їхні потенційні можливості та виклики. Стратегічне планування полягає в ретельному аналізі та прогнозуванні майбутніх викликів, можливостей, розробці відповідних стратегій, способів їх реалізації. Особливу увагу приділено визначенню інноваційних рішень та кроків, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей, враховуючи потреби суспільства. Такий підхід гарантує конкурентоспроможність регіонів та сприяє сталому зростанню економіки і покращенню якості життя населення. Ефективне стратегічне планування передбачає активне врахування різноманітних соціальних, економічних та екологічних потреб регіону.

2. Під час аналізу різних технологій та практик стратегічного планування розвитку в різних країнах стало очевидним, що є чимала різноманітність підходів до цього процесу. Дослідження підкреслює, що кожна країна має власний контекст, особливості та цілі розвитку, що призводить до розмаїтості моделей і

методологій стратегічного планування. Зокрема, деякі країни активно залучають громадськість до планування розвитку, що допомагає забезпечити широкий спектр перспектив та насиченість стратегій. Інші можуть визначити децентралізовані моделі, орієнтовані на специфічні потреби різних регіонів. Відкритість до громадської участі дозволяє враховувати різноманіття інтересів та потреб населення, що може сприяти більш гармонійному, ефективному регіональному розвитку. Звідси випливає важливість адаптації та впровадження передового досвіду українськими регіонами. Наприклад, можливість залучення громадськості до процесу планування може збільшити легітимність та ефективність рішень.

3. Аналіз правового та інституційного забезпечення стратегічного планування в регіонах вказує на важливість створення чіткого законодавчого фундаменту. Належне правове забезпечення є вирішальним фактором для ефективного і стабільного регіонального розвитку. Законодавство створює основу для стабільності та передбачуваності у процесі стратегічного планування. Відсутність координації між різними рівнями влади може заважати впровадженню стратегій розвитку, невідповідність між різними законодавчими та інституційними рамками призводить до конфліктів та незгоди у плануванні та реалізації стратегій, спеціальні нормативні акти або закони, що стосуються стратегічного регіонального розвитку, унормовують чіткі процедури планування, виконання та моніторингу стратегій. Крім того, вони можуть визначити механізми взаємодії з громадськістю, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення більш широкого сприйняття, підтримки стратегій.

4. Визначення проблем, пов'язаних з упровадженням інноваційних технологій та практик у стратегічне планування, свідчить про необхідність детального аналізу та розробки відповідних рішень, дозволяє виокремити низку конкретних аспектів, які можуть стати перешкодами на шляху до успішної реалізації програм і планів розвитку. Основними з-поміж них є: технологічні обмеження, недостатня підготовленість персоналу, фінансові обмеження,

недостатня підтримка з боку керівництва, несприйняття з боку персоналу, відсутність внутрішньої координації, недостатня адаптованість до змін.

5. Аналіз можливостей підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття рішень щодо стратегічного планування відкриває широкий спектр можливостей для подальшого вдосконалення цього процесу. Однією з ключових вимог є необхідність удосконалення процесів обробки та використання даних. Сучасна інформаційна дійсність надає нам безмежний обсяг даних, які можуть виявитися надзвичайно цінними для розробки та втілення стратегічних планів. Однак без належної обробки та аналізу ці дані можуть залишитися недостатньо ефективними. Тому важливо вдосконалювати технології обробки даних, використовувати розроблений алгоритм їх структуризації, аналізу та інтерпретації. Це дає змогу більш точно визначити потенційні можливості та ризики для реалізації різних стратегічних сценаріїв. Доведено, що застосування сучасних аналітичних інструментів є ключовим аспектом у поліпшенні якості стратегічного планування. Аналіз великих обсягів даних (Big Data) дозволяє виявити тенденції та патерни, які можуть бути використані для прогнозування майбутнього розвитку регіонів. Використання аналітичних інструментів сприяє виявленню можливих ризиків та негативних впливів на реалізацію стратегічних цілей та вчасній розробці планів щодо їх подолання.

6. Дослідження напрямів стимулювання інноваційних ініціатив у регіонах України засвідчило актуальність цього завдання для розвитку країни у контексті військового стану. Рівень інноваційності є ключовим фактором у розвитку будь-якої країни, і Україна не є винятком. Зростаюча конкуренція на глобальному ринку, швидкі технологічні зміни та потреба у різноманітних рішеннях для реагування на складні виклики актуалізують інновації у вимірі економічного та соціального розвитку України. Інноваційність є джерелом нових можливостей для створення робочих місць, збільшення виробництва та підвищення життєвого рівня громадян. Констатовано, що створення сприятливого середовища для підтримки інноваційних ідей сприятиме появі нових проєктів та підвищить

конкурентоспроможність регіонів. Створення інноваційних кластерів, технопарків, співпраця між галузями та закладами освіти – це ті чинники, які збільшать ймовірність виникнення та успішної реалізації інноваційних проєктів. Покращення конкурентоспроможності регіонів через інновації забезпечить сталий економічний ріст, залучення інвестицій та збільшення економічного впливу на національному та міжнародному рівнях. Упровадження інноваційних підходів вимагає комплексних заходів, зокрема створення сприятливого середовища, моніторинг та адаптацію до змін. Це сприятиме економічному росту, зміцненню конкурентоспроможності та підвищенню якості життя українських громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов, В. Б. Органи виконавчої влади в Україні. Київ: Ін Юре, 1997. 48 с.
2. Адамовська В. С. Публічне управління та адміністрування в контексті державного та регіонального управління. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2016. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5212>.
3. Андрусак Н. О. Конкурентоспроможність регіону в умовах глобалізації. Серія: Економіка та підприємництво. Держава та регіони. 2018. № 4. С. 151–158.
4. Бабаченко Л. В. Формування субсидіарного соціально-економічного потенціалу автотранспортних пасажирських перевезень: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук; спеціальність: 08.00.03. Чернігів, 2014. 22 с.
5. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO». Київ: ТОВ «Софія-А», 2012. С. 8–17.
6. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ, 2017. 121 с. URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf.
7. Білик В. В. Державне регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2017. Випуск № 10. С. 172–176. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/32.pdf.
8. Богуславська С. І. Ключові елементи стратегічного управління розвитком регіональних соціально-економічних систем. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск № 11. С. 565–570. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/118.pdf>.
9. Боднар К. В. Удосконалення механізмів публічного управління сталим розвитком регіонів України в умовах глобалізації: адаптаційний підхід.

Державне будівництво. Регіональне та галузеве управління. 2021. № 1. С. 13.
URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/19063/17590>.

10. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні. Вісник КНТЕУ. *Держава та економіка.* 2017. № 1. С. 19–34. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2017/01/3.pdf>.

11. Борисенко О. П. Комплексний підхід до систематизації методів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та держава.* 2012. № 12. С. 115–117.

12. Бородіна О. М., Плотнікова Л. І. Стратегічні домінанти регіонального адміністрування в сучасних умовах. Публічне управління та митне адміністрування. *Регіональне управління та місцеве самоврядування.* 2019. № 2 (21). С. 142–148. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/2/19.pdf>.

13. Бреус С. В., Шатненко Л. О. Стратегічне планування інноваційного розвитку промислового підприємства. *Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство.* 2018. Випуск № 18. С. 292–301. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/41.pdf.

14. Брянцев В.О. Сталий розвиток регіону: сучасні підходи та принципи. *Серія: Економіка і управління. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського.* 2018. Том 29 (68). № 3. С. 87–90. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/20.pdf.

15. Буксина І. Державне регулювання розвитку регіону. Секція І. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства.* 2020. С. 43–44. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18809/1/43-44.pdf>.

16. Бурик З. М. Програмно-цільовий метод державного управління регіональним розвитком: автореф. дис. канд. наук з держ. управління. Львів, 2011. 20 с.

17. Бурик З. М. Проблеми та потенціал державного регулювання сталого розвитку України. Державне управління. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 5. С. 104–108. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2018/24.pdf.

18. Бурик, З. Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. *Публічне урядування*. 2020. Випуск № 5 (25). С. 53–62. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/151/135>.

19. Бухаріна Л. М. Теоретичні підходи до формування цілей і стратегії соціально-економічного розвитку регіону. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Випуск 1, том 2. С. 298–302. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Траєів_2013_1\(2\)_67](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Траєів_2013_1(2)_67).

20. Бучнєв М. М., Івченко Є. А., Держак Н. О., Моргачов І. В. Дослідження питання ефективного управління регіональним розвитком у системі державної регіональної політики. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2021. № 25. С. 33–39. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/25-2021/buchniev.pdf>.

21. Вакуленко В. Л. Основні аспекти становлення та розвитку індустріальних парків в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. С. 195-210.

22. Варцаба В. І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу: наукова монографія. ІФНТУНГ, 2015. 488 с.

23. Відповідальність у державному управлінні та адміністративне право: наук. доп. за заг. ред. В. Б. Авер'янова; Ін-т держ. і пр. ім. В. М. Корецького НАН України, Київ. регіон. центр акад. прав. наук України, Робоча група з реформування центр. органів виконавчої влади. Київ: Юрнаукацентр, 2001. 70 с.

24. Гордєєв О. К. Механізми співпраці органів публічної влади, бізнесу та громади: вітчизняний досвід. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ*. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. Вип. 3 (47). С. 54–58.

25. Глобальні Цілі сталого розвитку. Національна доповідь Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>.

26. Гнатенко А. І. Управління стратегічними змінами на регіональному рівні в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 4. С. 29–34.

27. Гнатенко А. Стратегічне планування у сфері державного управління: концептуальні підходи. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 3 (18). С. 51–59.

28. Гончаренко І. Г. Державний механізм регулювання соціально-економічного розвитку: теорія, методологія та практика: дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук; спеціальність: 25.00.02. Маріуполь, 2015. 390 с.

29. Грабельников А. В. Аналіз методів державного регулювання транспортної системи. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 2 (40). С. 100–107.

30. Гречко, А. В. Передумови сталого розвитку регіонів України. Проблеми і перспективи економіки та управління. *Проблеми менеджменту та розвитку продуктивних сил регіону*. 2018. № 4 (16). С. 140–146. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/205681/205582>.

31. Григорук П. М., Федорова Т. Ю. Національні та регіональні особливості сталого розвитку України. *Науковий журнал. Економіка: реалії часу*. 2015. № 1 (17). С. 25–29. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No1/25-29.pdf>.

32. Громоздова Л., Громоздов В. Глобальні цілі сталого розвитку в регіональній політиці України. *Міжнародна економічна політика*. 2017. № 2 (27). С. 173–187. URL: http://iejjournal.com/journals/27/2018_8_Hromozdova_Hromozdov.pdf.

33. Гурбик, Ю., Сальнікова, М., Курган, П. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019.

Випуск № 20. С. 60–69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/9/8>.

34. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Ноулідж, 2014. 395 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_860_89968486.pdf.

35. Декларація Ріо-де-Жанейро про навколишнє середовище і розвиток 1992 рік. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU92340>.

36. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року, Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 р. № 385.

37. Державне управління: підручник: у 2 т. Нац. акад. держ. управління при Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

38. Державне управління: основи теорії, історія і практика: навч. посібник / В. Д. Бакуменко, П. І. Надольшній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи; за заг. ред. П. І. Надольшнього, В. Д. Бакуменка. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. 394 с.

39. Деякі питання діяльності агенцій регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України, від 21 жовтня 2022 року № 1203. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2022-%D0%BF#Text>.

40. Деякі питання діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади з питань відновлення регіонів, територій та інфраструктури: Постанова Кабінету Міністрів України, від 13 червня 2023 року № 593. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/593-2023-%D0%BF#Text>.

41. Деякі питання реалізації у 2021–2023 роках Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України, від 12 травня 2021 р. № 497-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/497-2021-%D1%80#Text>.

42. Дикань В. Л., Островець Г. Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному векторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11–19.

43. Дикань О. В. Удосконалення державного регулювання транспортного комплексу України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук; спеціальність: 08.02.03. Харків, 2006. 20 с.

44. Домбровська С. М., Помаза-Пономаренко А. Л., Лукиша Р. Т. Інституціональна державна політика соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах ризиків: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2018. 216 с. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/7672/1/Монографія_Домбровська%20%20помаза-%20%20Лукиша.pdf.

45. Дубницький В. І., Лукіна В. Ю. Маркетинг старопромислових міст Донецької області – стан, тенденції та перспективи розвитку. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту*: тези доповідей ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 8–10 листопада 2012 р.). Національний університет «Львівська політехніка» [та інші]. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. С. 132–134.

46. Економіка природокористування і охорони довкілля. Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України». Київ: ДУ ІЕПСР НАН України, 2011. 261 с.

47. Європейська інтеграція: пріоритети стратегічного розвитку національного господарства України: колективна монографія / за заг. ред. А. Б. Почтовюк. Кременчук: Видавець СВД Олексієнко В. В., 2020. 358 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1NJtoQmzcz-XStWfliLoJNdMnRN4Mmo20/view>.

48. Жуков С. А., Маліношевська К. І. Стратегія сталого розвитку України: аналіз національного, регіонального та підприємницького рівнів забезпечення. *Управління економікою: теорія та практика*: зб. наук. пр. Київ: ІЕП НАНУ, 2018. С. 12–20. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/159905/02-Zhukov.pdf?sequence=1>.

49. Запровадження стратегічного планування в Україні: збірник документів і матеріалів / уклад. В. В. Тертичка. Київ: Вид-во НАДУ; ЦДАР, 2004. 437 с.

50. Збірник «Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах» / В. С. Куйбіда, В. В. Толкованов. Київ: ТОВ «Поліграфічний Центр Крамар», 2010. 258 с.

51. Землянкін А. І., Підоричева І. Ю. Проект нової концепції розвитку національної інноваційної системи України (на період 2016–2026 років). *Менеджмент інновацій. Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3 (45). С. 197–206. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2016/3\(45\)/pdf/28-Zemlyankin.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2016/3(45)/pdf/28-Zemlyankin.pdf).

52. Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів: інноваційний вимір: колективна монографія / за ред. д.е.н. В. А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань. 2022. 280 с. URL: https://iidskt.org.ua/wp-content/uploads/Monografiya_Vidnovlennya_2022.pdf.

53. Інноваційні трансформації в сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії. Зб. матеріалів IV Всеукр. відкр. наук.-практ. онлайн-форуму, Київ, 27 жовт. 2022 р. / за заг. ред. І. М. Савченко, В. В. Ємець. Київ: Національний центр «Мала академія наук України», 2022. 588 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/733715/1/Електрон_Блок_Тези_Форум.pdf.

54. Ісаєва Н. Шляхи вдосконалення системи стратегічного планування в Україні на сучасному етапі. *Економічний вісник*. 2015. № 4. С. 88–96. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2015/4/EV20154_088-096.pdf.

55. Конституція України, від 28 червня 1996 року, № 27-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

56. Кабаченко Г. С. Регулювання ринку праці в умовах трансформації структури зайнятості: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук; спеціальність: 08.00.07. Вінниця, 2017. 247 с.

57. Казьмірович Є. Ф. Дослідження особливостей стратегічного планування на основі принципу смарт-спеціалізації для ефективного інноваційного розвитку регіону, на прикладі Тернопільської області: дипломна робота магістра за спеціальністю «281 – публічне управління та

адміністрування». Тернопіль: ТНТУ, 2020. 89 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/33515>.

58. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування: навч. посібник. Суми, 2013. 446 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/33716/3/strateg_plan.pdf.

59. Качний О. С. Сучасний стан інституційного механізму державного управління соціально-економічним розвитком регіонів України. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2017. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1145>.

60. Кіфоренко О. В. Публічне управління на регіональному рівні: результати для обговорення. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Механізми публічного управління*. 2021. Том 32 (71). № 6. С. 12–20. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/6_2021/5.pdf.

61. Кіш Г. В. Стратегічне планування як інструмент управління національної економіки. *Наук. вісн. Ужгород. ун-ту*. 2015. Вип. 1 (45). Т. 3. С. 73–77.

62. Клеп Є. В. Аналіз розвитку економічної, екологічної та соціальної інфраструктури старопромислових міст України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 2. С. 113–117.

63. Клеп Є. В. Нормативно-правові основи стратегічного планування сталого розвитку старопромислових міст України. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2017. № 1 (57). С. 144–148.

64. Ковалів М. В., Ортинська Н. В., Хомишин І. Ю., Єсімов С. С., Скочиляс-Павлів О. В., Сидор М. Я., Скриньковський Р. М. Адміністративно-правове регулювання інноваційної діяльності: навч. посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2020. 288 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3228/1/Інновац%20діяльність%20-%20навч%20посібник%20--%20ВЕРСТКА.pdf>.

65. Козуб В. О. Пріоритети регіональної політики сталого розвитку України в контексті глобалізації. *Механізми забезпечення сталого розвитку*

економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 23 квіт. 2021 р.: тези допов. редкол.: О. І. Черевко [та ін.]. Харків: ХДУХТ, 2021. С. 195–197. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25831/1/Тези%20доповіді.pdf>.

66. Конюхов Ю. М. Механізм реалізації стратегії сталого соціально-економічного розвитку регіону. *Агросвіт*. 2015. № 17. С. 64–68. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/17_2015/12.pdf.

67. Конюхов Ю. М. Сталий розвиток регіонального господарства. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2014. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4266>.

68. Копитко В. І. Проблеми розвитку інновацій на регіональному рівні в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1, № 2. С. 67–72.

69. Коритько Т. Ю. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2012. № 14. С. 152–160.

70. Корінь М. В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 401 с.

71. Корнієвський С. В. Використання потенціалу впливу регіональних стратегій на процеси регіонального розвитку. *Регіональне управління та місцеве самоврядування. Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 3 (30). URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/3/11.pdf>.

72. Корнієвський С. В. Вплив регіональної конкуренції та міжрегіональної інтеграції на формування політики регіонального розвитку. *Публічне управління та митне адміністрування. Регіональне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Випуск № 4 (27). С. 86–93. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/4243/1/16%20С.%20В.%20Корнієвський.pdf>.

73. Корнієвський С. В. Теоретичні визначення складників методологічного базису публічного управління регіональним розвитком. *Публічне управління і*

адміністрування в Україні. *Теорія та історія публічного управління*. 2021. Випуск 24. С. 16–24. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/24-2021/4.pdf>.

74. Корольков В. В. Прогнозування економічного розвитку регіону з використанням фактора технічного прогресу. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2013. № 3. С. 50–56.

75. Краснопольська Т. М. Регіональна політика України: типи та інструменти. *Актуальні проблеми політики*. 2016. Вип. 58. С. 189–202. URL: http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/8865/Krasnopolska%20APP_58-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

76. Критерії стійкого розвитку країн у глобальному середовищі. URL: <http://mybiblioteka.su/tom2/5-43709.html>.

77. Кухарська Н. Закордонний досвід стратегічного планування регіонального розвитку. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 1. С. 118–125.

78. Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А. Нормативно-правовий механізм забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку. *Економіка. Регіональна економіка. Бізнесінформ*. 2018. Випуск № 1. С. 79–84. URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-1_0-pages-79_84.pdf.

79. Латинін, М. А. Теоретичні основи державного управління регіональним розвитком. *Науковий вісник: Державне управління*. 2018. Випуск № 1. С. 57–66. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/11/7>.

80. Лендьял М., Мелеганіч Г. Стратегічне планування: навчально-методичні рекомендації; Навчально-методична серія «Кафедра» № 25; [Ужгород. нац. ун-т; Факультет сусп. наук; Каф. політології і держ. управління]. Ужгород, 2015. с. 189-211. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/8146/1/СП%20НМР.pdf>.

81. Лещишин Р. Адміністративно-правові основи стратегічного планування у державному секторі. *Актуальні проблеми правознавства*. 2020. № 4 (24). С. 49–54. URL: <http://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1102/1146>.

82. Литвин Ю. О. Методи державного регулювання сільського господарства *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління*. 2012. Вип. 4. С. 127–135.

83. Ляшенко В. І., Петрова І. П. Стратегування в системі державного управління: виклики сьогодення та науково-експертні платформи. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 86–96. URL: [http://www.venu-journal.org/download/2020/1\(38\)/12-Liashenko.pdf](http://www.venu-journal.org/download/2020/1(38)/12-Liashenko.pdf).

84. Міста, природа та інновації. Нові напрямки розвитку. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Urban-Nature-Compendium-UKR.pdf>.

85. Макаренко М. В. Забезпечення інноваційної моделі соціально-економічного розвитку регіону. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 4. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_15/M_V_Makarenko_Maintenance_of_innovative_model_of_social_and_economic_development_of_region.pdf.

86. Матвієнко В. В. Механізм державного управління розвитком залізничної галузі в Україні: дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.; спеціальність: 25.00.02 – механізми державного управління. Маріуполь, 2017. 256 с.

87. Машлій Г. Б. Дослідження основних проблем публічного управління регіональним розвитком України на сучасному етапі. Економіка та управління національним господарством. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 23. С. 55–59. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/12.pdf.

88. Медвідь В. Ю. Методологічні основи прогнозування регіонального розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 1. С. 71–76. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/40/346.pdf>.

89. Мельниченко Г. М., Білоус С. П. Інноваційний розвиток регіону як складова частина загальної стратегії національного розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 1.

С. 170–174. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_1/31.pdf.

90. Мельничук Л. М. Концептуальні основи державного управління соціальним розвитком регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*: журнал. 2016. № 17. С. 86–91. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_17_16.

91. Методологія державного управління: словник-довідник / уклад.: В. Д. Бакуменко, Д. О. Безносенко, С. В. Бутівченко та ін.; за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. Київ: Вид-во НАДУ, 2004. 196 с.

92. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Колодинський С. Б., Ціцак Л. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 307 с. URL: <https://www.calameo.com/books/0054266397591cd3a3c87>.

93. Могиль, О. Механізми державного управління регіональним розвитком в умовах європейської інтеграції. *Політичні науки та публічне управління*. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. 2022. Випуск № 2 (62). С. 101–105. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2143/2641>.

94. Назаров М.І. Конкурентоспроможність регіону: суть та властивості. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2438>.

95. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. академіка НАН України, д.т.н., проф., засл. діяча науки і техніки України Б. Є. Патона. Київ: Державна установа “Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України”, 2012. 72 с.

96. Некрасова Л. А., Дискіна А. А. Взаємодія стратегічного планування економічного розвитку виробничих підприємств та регіонального маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Том 2, № 3. С. 104–118. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/48/47>.

97. Непомнящий О. М., Дегтяр О. А. Механізми державного управління регіональним розвитком. *Державне управління. ДонДУУ. Менеджер*. 2018. № 1 (78). С. 165–170.

98. Нечипуренко А. В. Теоретичні основи державного управління регіональним розвитком. *Економіка та держава: журнал*. 2016. № 2. С. 101–104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2016_2_24.

99. Обруч Г. В. Забезпечення розвитку потенціалу конкурентоспроможності вагобудівних підприємств України: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2017. 265 с.

100. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

101. Ольшанська О. В. Забезпечення сталого регіонального розвитку на основі соціалізації закладів вищої освіти. *Проблеми економіки. Регіональна економіка*. 2020. № 2 (44). С. 216–223. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-216_223.pdf.

102. Основи регіонального управління в Україні: підручник / авт.-упоряд.: В. М. Вакуленко, М. К. Орлатий, В. С. Куйбіда та ін.; за заг. ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. Київ: НАДУ, 2012. 576 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/Osnovi-regionalnogo-upravlinnya-v-Ukrayini-2012.pdf>.

103. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main>.

104. Офіційний портал Національного агентства з державної служби. URL: www.guds.gov.ua/.

105. Офіційний портал Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського союзу. URL: www.center.gov.ua/.

106. Офіційний сайт журналу «Регіонологія / Regionology». URL: <http://regionsar.ru/ru/node/197>.

107. Поплавська Ж. В. Вдосконалення стратегічного управління шляхом використання концепції FORESIGHT. Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. праць. Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Український Союз промисловців і підприємців, Ін-т світової екон. і міжнар. відносин НАН України; голов. ред. А. П. Наливайко. Київ: КНЕУ, 2014. № 34. С. 119–124.

108. Посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу SDG Compass. URL: https://sdgcompass.org/wpcontent/uploads/2016/09/SDG_Compass_Guide_Ukranian.pdf.

109. Павлова Г. Є. Методи державного регулювання аграрного сектору економіки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 9. С. 47–49.

110. Паламаренко Я. В. Концептуальні положення державного регулювання інноваційних процесів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/58.pdf.

111. Пастух К. В. Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/287725583.pdf>.

112. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 1 (7). С. 195–215.

113. Петкова Л. О., Марущак Д. Ю. Сталий розвиток регіонів України в умовах європейського підходу до децентралізації. *Економічний вісник. Економіка регіонів*. 2017. № 3. С. 58–65. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/3/EV20173_058-065.pdf.

114. Підгрушний Г. П. Особливості стадійно-еволюційного розвитку регіонів України. *Регіональні географічні дослідження України та суміжних територій*: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Луганськ, 2006. С. 168–170.

115. Підгрушний Г. П. Визначення перспективної структури господарських комплексів міст при розробці їх генеральних планів. *Конструктивна географія: становлення, сучасні досягнення та перспективи розвитку*: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 2006. С. 76–77.

116. Підгрушний Г. П. Роль та значення міжнародних інституцій у розвитку промислового виробництва країн світу. *Європейські інтеграційні процеси і транскордонне співробітництво*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Луцьк, 2006. Т. 2. С. 210.

117. План заходів з виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України та Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kr150213>

118. Плікус І. Й. Державне регулювання діяльності підприємств пасажирського автотранспорту. *Фінанси України*. 2005. № 4. С. 133–139.

119. Побережний Р. О. Державне регулювання та підтримка інноваційної діяльності. *Серія: Економічні науки. Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 15 (1291). URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/d1eb3124-c46e-4d19-a7eb-1aa653350678/content>.

120. Положенцева К. Л. Методологічні основи державного регулювання агропромислового комплексу регіону. URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/4502>.

121. Полякова О. М., Шраменко О. В. Сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні і світі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. С. 126–134.

122. Попадинець Н. М. Засади формування сучасної системи стратегічного планування регіонального розвитку. *Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку галузевих і регіональних суспільних систем в сучасних умовах*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. С. 149–152. URL: <http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/7175/1/6775p.pdf>.

123. Попадинець Н. М. Роль стратегічного планування в економічному розвитку регіону. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. *Територіальний розвиток та регіональна економіка*. 2017. Випуск 6 (128). С. 16–19. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20176\(128\)/sep20176\(128\)_016_PopadynetsN.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20176(128)/sep20176(128)_016_PopadynetsN.pdf).

124. Про Генеральну схему планування території України: Закон України, від 18 листопада 2012 року, № 5459-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3059-14#Text>.

125. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України, від 2 грудня 2012 року, № 5463-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>.

126. Про державні цільові програми: Закон України, від 31 березня 2023 року, № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>.

127. Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів: Постанова Кабінету Міністрів України, від 17 листопада 2018 року, № 931. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-%D0%BF#Text>.

128. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України, від 1 лютого 2019 року, № 45-2019-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text>.

129. Про затвердження Порядку та Методики проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики: Постанова Кабінету Міністрів України, від 30 червня 2022 року, № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2015-%D0%BF#Text>.

130. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України, від 3 серпня 2023 року, № 3022-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

131. Про місцеві державні адміністрації: Закон України, від 3 серпня 2023 року, № 3022-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

132. Про транскордонне співробітництво: Закон України, від 11 жовтня 2018 року, № 2515-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15#Text>.

133. Проблеми державного регулювання у сфері поводження з відходами та шляхи їх вирішення. Аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1386/>.

134. Проект Стратегії сталого розвитку «Україна – 2030», від 12 вересня 2016 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/XH6YF00A?an=3>

135. Принципи сталого розвитку територій. URL: <http://center-si.com/analitics/principyu-ustojchivogo-razvitiya-territorij/>.

136. Приходченко Т. А. Роль регіональних стратегій у забезпеченні сталого розвитку України. *Серія Економічні науки. Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 25. Частина 2. С. 69–72. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_25/2/16.pdf.

137. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України, від 9 липня 2022 року, № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>.

138. Про державну службу: Закон України, від 28 травня 2023 року, № 3062-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

139. Про деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів: Постанова Кабінету Міністрів України, від 4 серпня 2023 року, № 817. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-2023-%D0%BF>.

140. Про зайнятість населення: Закон України, від 29 квітня 2023 року, № 2622-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>.

141. Про запобігання корупції: Закон України, від 3 серпня 2023, № 3022-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.

142. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики: Закон України, від 31 березня 2023 року, № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>.

143. Про засади державної регіональної політики: Закон України, від 21 липня 2023 року, № 2710-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>.

144. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України, від 5 серпня 2020 року, № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

145. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України, від 6 серпня 2014 року, № 385. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#Text>.

146. Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання для забезпечення розвитку регіонів та для підтримки середнього та малого підприємництва: Постанова Кабінету Міністрів України, від 18 квітня 2023 року № 348. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348-2023-%D0%BF#Text>.

147. Про затвердження Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2021–2027 роки»: Постанова Кабінету Міністрів України, від 14 квітня 2021 р. № 408. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/408-2021-%D0%BF>

148. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції, від 29 липня 2002 року, № 224. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0224569-02#Text>.

149. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України, від 3 березня 2021 року, № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>.

150. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України, від 18 липня 2023 року № 731. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadkiv-z-pytan-vidnovlennia-ta-rozvytku-rehioniv-i-terytorialnykh-s731-180723>.

151. Про затвердження Порядку функціонування єдиної геоінформаційної системи здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України, від 23 травня 2023 року № 522. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522-2023-%D0%BF#Text>.

152. Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів: Постанова Верховної Ради України, від 24 грудня 1999 року. № 1359-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1359-14#Text>.

153. Про очищення влади: Закон України, від 31 березня 2023 року, № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text>.

154. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України, від 2 липня 2023 року, № 3141-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>.

155. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України, від 12 січня 2015 року, № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.

156. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали XII Міжнародного бізнес-форуму (Київ, 22 березня 2019 р.) відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 154 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/2c4d719b5499529d6670a2dfac8e7828.pdf>.

157. Прямухіна Н.В. Теоретико-методологічні засади розвитку архітектури регіонального ринкового простору. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Економічні науки*. Черкаси, 2014. С. 56–60.

158. Пугачевська К. Й. Інноваційні підходи до управління регіональним розвитком. *Проблеми регіоналістики: минуле, сучасне, майбутнє*: матеріали науково-практичної Інтернет-конференції, КНЕУ. Секція 2. Методологія

сучасних просторових досліджень економічних, соціальних та екологічних процесів, березень. 2017 р. С. 127–129. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197261732.pdf>.

159. Пустовар В. В. Формування стратегії розвитку регіону з урахуванням його інноваційно-інвестиційного статусу. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5755>.

160. Пуцентейло П. Р., Завитій О. П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. *Подільський вісн.: сільське господарство, техніка, економіка*. 2017. № 27. С. 298–308. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/28870/1/Поділ_Вісник_27_2017_Пуцентейло%20П.Р.-Завитій%20О.П..pdf.

161. Регіональне управління: навч. посіб / М. М. Іжа, Л. Л. Приходченко, С. Є. Саханенко та ін.; за заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 652 с. URL: http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/obl_ru_navpos.pdf.

162. Регіональні інноваційні ініціативи: завдання та шляхи вирішення. *Зб. наук. пр. за матеріалами II круглого столу*, м. Харків, 5 черв. 2020 р. [редкол.: С. В. Глібко, Ю. В. Георгієвський]. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. 176 с. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/06/Tezy_05.06.20/Tezy_05.06.20_Full.pdf.

163. Рогатіна Л. П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 92–96. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2018/22.pdf.

164. Собкевич О. В, Сухоруков А. І., Савенко В. Г. Розвиток промислового потенціалу України в процесі післякризового відновлення / за ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2010. 48 с.

165. Соколова Л. В. Теоретико-методологічна платформа розробки системи адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 206–211.

166. Савчук С. В. Особливості стратегічного планування в умовах бюджетної децентралізації. Мукачівський державний університет. *Економіка та*

суспільство. 2016. Вип. 7. С. 838–843. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/140.pdf.

167. Скиба Г. В. Сучасні аспекти сталого розвитку України та її регіонів в умовах глобалізації. Приазовський економічний вісник. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2018. Випуск 6 (11). С. 27–30. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/8.pdf.

168. Скиба М. В. Концептуальні засади публічного управління соціально-економічним розвитком регіону. *Регіональна економіка*. 2020. № 3. С. 35–45. URL: https://re.gov.ua/re202003/re202003_035_SkybaMV.pdf.

169. Сментина Н. В. Особливості методології стратегічного планування в системі державного управління соціально-економічним розвитком територій. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2013. № 4. С. 67–80. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/35107/1/Smentyna_strategic%20planning.pdf.

170. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: Атлант, 2015. 365 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream>.

171. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream>.

172. Стегней М. І. Механізм екологічно сталого розвитку сільських територій: сутність, складові та функції. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1. С. 36–42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_1_7.

173. Степанов В. Ю. Державне регулювання транспортною сферою. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2016. Вип. 1. С. 97–103.

174. Стоянець Н. В. Методологічні аспекти соціально-економічного розвитку регіону. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2015. Вип. 2 (2). С. 208–213.

175. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / Анатолій Ткачук, Василь Кашевський, Петро Мавко. Київ: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/84/Strategichne-planuvannya.pdf>.

176. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / уклад.: В. О. Могилко, І. А. Дмитрієв, Р. В. Сагайдак-Нікітюк, І. Ю. Шевченко, О. А. Ященко. Харків: ХНАДУ, 2016. 252 с. URL: https://vseosvita.ua/library/embed/01003qnw-c7a5.doc.html?__cf_chl_rt_tk=pI5Ха.ПСGxegufU9wsZH27VfxWY0N1HVtNnYTYC6ow-1691057600-0-gaNycGzNDGU.

177. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с. URL: https://book-ye.com.ua/upload/iblock/929/9a018219_dd93_11e6_80c1_000c29ae1566_065f9298_21bf_11ec_8152_0050568ef5e6.pdf.

178. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», затверджена указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/408-2021-%D0%BF#Text>

179. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: підручник / І. Л. Якименко, Л. П. Петрашко, Т. М. Димань, О. М. Салавор, Є. Б. Шаповалов, М. А. Галабурда, О. В. Ничик, О. В. Мартинюк. Київ: НУХТ, 2022. 337 с. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/stratehiia_staloho.pdf.

180. Стратегія стійкого розвитку регіонів України: бібліографічний покажчик (2012–2014) / укл. Г. Я. Деркач. ОНЕУ. 2015. 31 с. URL: <https://www.calameo.com/read/0041825124d38dcbba650>.

181. Телендій А. А. Правове та інституційне забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні в Україні: аналіз сучасного стану. *Право та державне управління*. 2022. № 2. С. 349–354 URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2022/50.pdf.

182. Телендій А. А. Поняття, сутність та цілі стратегічного планування регіонального розвитку: теоретичний аналіз. *Держава та регіони. Серія:*

Публічне управління і адміністрування. 2022. № 3. С. 116–120. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2022/20.pdf.

183. Телендій А. А. Стимулювання інноваційних ініціатив у регіонах в Україні: роль державного управління та партнерства. *Право та державне управління*. 2023. № 1. С. 292–296. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2023/43.pdf.

184. Телендій А. А. Підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення рішень стратегічного планування регіонального розвитку в Україні. *Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 33. С. 185–188. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33-2023/35.pdf>.

185. Телендій А. А. Технології та практики стратегічного планування розвитку в різних країнах: кейсовий аналіз успішних прикладів. *Středoevropský věstník pro vědu a výzkum*. 2023. Vol. 2. URL: https://czvestnic.eu/ojs/index.php/cz_ojs/article/view/231.

186. Телендій А. Ідентифікація проблем та викликів у впровадженні новітніх технологій та практик стратегічного планування в Україні. *Соціальне прогнозування та проектування майбутнього: перемога, мир та відновлення у післявоєнній Україні*: матеріали XIII Міжнародної наукової конференції, 28 квітня 2023 року, Запоріжжя, 2023. С. 198–200.

187. Телендій А. А. Інноваційні технології та практики стратегічного планування в регіональному розвитку: світовий досвід. *Актуальні питання державотворення та захисту прав людини в Україні*: зб. наук. пр. / гол. ред. Л. Г. Білий. Хмельницький: Вид-во Хмельниц. ін-ту МАУП, 2023. Вип. 12. С. 185–188.

188. Телендій А.А. Роль громадськості в процесі стратегічного планування регіонального розвитку: взаємодія з державними органами. *День Соборності України: історико-політологічні дискусії*: зб. наук. пр. / гол. ред. Л. Г. Білий. Хмельницький: Вид-во МАУП, 2023. Вип. 10. С. 253–255.

189. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: НАДУ, 2014. 196 с. URL: https://www.ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/strategichne_upravlinnia-tertychka_2014.pdf.

190. Токмакова І. В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2015. 403 с.

191. Тофанюк О. В., Зінчук А. С. Державне регулювання соціально-економічного розвитку регіонів України. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск № 33. С. 159–164. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/33_2018/34.pdf.

192. Тульчинська С. О. Стратегія планування інноваційного розвитку регіонів. *Агросвіт*. 2012. № 15. С. 45–47. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15_2012/11.pdf.

193. Управління регіональним розвитком: проблеми та перспективи: монографія / Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Г. М. Шумська та ін.; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Н. Л. Гавкалової. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. 400 с.

194. Урядовий портал України. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk>.

195. Хвесик М. А., Степаненко А. В. Екологічна криза в Україні: соціально-економічні наслідки та шляхи їх подолання. *Економіка України*. 2014. № 1. С. 74–86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_1_7.

196. Хохуляк О. О. Удосконалення інструментарію стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. Національний університет ім. Юрія Кондратюка. *Економіка і регіон*. 2022. № 4 (87). С. 110–118. URL: <http://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2789/2197>.

197. Худолей В. Ю., Гречко А. В. Вплив міжнародних засад сталого розвитку на стратегічні напрями розвитку регіональних господарських систем України. Причорноморські економічні студії. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 27. С. 173–176. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018/35.pdf.

198. Цілі сталого розвитку для України: регіональний вимір: аналітична доповідь. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Серія «Проблеми регіонального розвитку». Львів, 2018. 90 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20180702.pdf>.

199. Чорнодід І. С. Методологічні засади забезпечення соціальної конкурентоспроможності України: дис. наук. ступеня доктора економічних наук за спеціальністю: 08.00.03. Київ: Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, 2016. 471 с.

200. Чернихівська А. В. Стратегічне планування регіональної екологічної політики. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 180–185. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-1_0-pages-180_185.pdf.

201. Чухно І. А. Основні напрями державного управління регіональним розвитком на засадах сталості. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 6. С. 136–140. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2015/30.pdf.

202. Шевцова О. О. Визначення економічного рівня урбанізації старопромислових регіонів України. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2015. № 2 (35). С. 222–224.

203. Шевченко О. В. Пріоритети розвитку регіонів як інструмент стратегічного управління регіональною економікою. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 3 (107). С. 12–21.

204. Шевченко О. В. Регулятивні підходи до стратегування регіонального розвитку. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*: зб. наук. пр. 2014. Вип. 11 (43). С. 301–308. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecnre_2014_11_33.

205. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

206. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 1999. 320 с.

207. Шлафман Н. Л., Уманець Н. Л. Моделювання сталого регіонального розвитку в контексті трансформаційних зрушень: методологічний аспект.

Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2 (40). С. 62–66. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2015/3\(41\)/pdf/7-Shlafman.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2015/3(41)/pdf/7-Shlafman.pdf).

208. Шульц С. Л. Регіональна політика в Україні: еволюційні засади та стратегічні перспективи. *Регіональна економіка*. 2014. № 3. С. 26–37. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=regek_2014_3_5.

209. Шумська С. Фінансовий ринок України у світлі індексу глобальної конкурентоспроможності. *Економіка і прогнозування*. 2008. № 4. С. 97–108.

210. Alam K., Erdiaw-Kwasie M. O., Shahiduzzaman M., Ryan B. Assessing regional digital competence: Digital futures and strategic planning implications. *Journal of rural studies*. 2018. 60. P. 60–69. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.02.009>.

211. Ansoff H.I., McDonnell E. *Implanting Strategic Management*. 2nd ed. New York: Prentice-Hall, 1990.

212. Berkin, A. National energy strategies of Germany and Turkey. *World Journal of Environmental Research*. 2017. Vol. 7 (1). P. 40–51.

213. Broman G. I., Robert K. A framework for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*. 1 January 2017. Volume 140. Part 1. P. 17–31. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.121>.

214. Bryan W. Barry *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organization*. Amherst H. Wilder Foundation, 1996.

215. Bryson J. M., Alston F. K. *Creating and Implementation Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996. 117 p.

216. Chandler A. D. *Strategy and Structure* Cambridge (MASS), 1962.

217. Chandler A. *Strategy and Structure*. Boston, 1961.

218. Chandler Alfred D. Jr., Cambridge M. *A Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*: MIT Press, 1998.

219. Charm M., Pacquin M. *Strategic Planning in Government Administration: A Comparison Between Ottawa and Quebec*. Ottawa: Canadian Center for Management Development, 1993. 40 p.
220. Desjardin X. 10 ans de planification territoriale: quel impact sur la ville et les mobilités. *Transports urbains*. Juin 2008. № 113. P. 3–9.
221. Dill W. Environment as an Influence on Management Autonomy. *Administrative Science Quarterly*. 1958. Vol. 2. № 3.
222. Djakons D., Dzenis O., Gavkalova N., Verdenhofa O., & Riaschenko V. Strategic management of territorial development theoretical fundamentals. *Public Administration and Law Review*. 2022. Vol. 3. P. 13–23. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-3-13>.
223. Douay N. *La planification urbaine. À l'épreuve de la métropolisation: enjeux, acteurs et stratégies à Marseille et à Montréal*. Montréal, 2008. 396 p.
224. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practicies*. N. Y: Harper L Rom, 1974.
225. Dzienniak S. *Polski przemysl stalowi. Hutnicza Izba Przemysłowo-Handlowa*, 2015. 54 s.
226. Erica Olsen. *Strategic Planning Kit for Dummies*, 2nd Edition. John Wiley & Sons, Inc. 2012.
227. Gelman O. Rojas-Arce J. The Methodology for Strategic Plan Implementation. *Journal of Applied Research and Technology*. 2014. № 10. C. 248–261.
228. Herman E. Daly. *The Economics of Sustainable Development*: Beacon Press, 1989. 264 p.
229. Hersperger A. M., Grădinaru S., Oliveira E., Pagliarin S., Palka G. Understanding strategic spatial planning to effectively guide development of urban regions. *Cities*. 2019. Vol. 94. P. 96–105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.05.0328>.
230. John Argenti. *Corporate Planning – A Practical Guide*. Allen & Unwin. 1968.

231. Jourdan G. Le système de planification français au défis de la cohérence territoriale et du développement durable. Politiques publiques, ACtion politique, TErritoires (PACTE). Institut d'Études Politiques [IEP]. Grenoble – CNRS: UMR5194. Université PierreMendès-France – Grenoble II. Université Joseph Fourier – Grenoble I. halshs-00374354, version 1. 8 Apr 2009.

232. Karpuś P. Rola strategii w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska., Oeconomia.* 2003. No 37. S. 397–414.

233. Legislation Planning and Building Act (2010:900) Planning and Building Ordinance. 2011. URL: https://urbanlex.unhabitat.org/sites/default/files/urbanlex/planning_and_building_act_-_sweden_0.pdf.

234. Liubchenko N. Projects management in the formation of a new model of education management of the combined territorial communities under the conditions of decentralization of power in Ukraine: definitions and aptness of implementation. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools.* 2018. Vol. 28, No 4. P. 80–85.

235. Max Mckeown. *The Strategy Book*, FT Prentice Hall. 2012.

236. Michael Allison and Jude Kaye. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations.* Second Edition. John Wiley and Sons. 2010.

237. Mihir M. Strategic Management. Economic Discussion. 2019. URL: <https://www.economicdiscussion.net/strategic-management/strategic-management/32351>.

238. Muller G. Impact Hub Zürich & University of St. Gallen. Leaders Forum. 2016. URL: http://www.leaders-forum.org/wp-content/uploads/2014/09/Leaders-Forum_Shaping-the-Global-Sustainability-Agenda.pdf.

239. Ptichnikova Galina. Current Trends in Planning System in Sweden. URL: http://www.isocarp.net/Data/case_studies/2251.pdf.

240. Robert M. Solow. *Alternative Approaches to Macroeconomic Theory: A Partial View*, W.A. Mackintosh Lecture, Working Papers 335, Queen's University, Department of Economics. 1979.

241. Romanenko Y. O. Place and role of communication in public policy. *Actual Problems of Economics*. 2016. Vol. 176 (2). P. 25–31.

242. Strategic Management: definition, purpose and example. Career Guide. 2020. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-isstrategic-management>.

243. Strategy for capacity development, partnership and methods that support the 2030 Agenda for sustainable development. URL: <https://www.government.se/country-and-regional-strategies/2019/06/strategy-for-capacitydevelopment-partnership-and-methods-that-support-the-2030-agenda-for-sustainable-development>.

244. Sustainable Development Goals for Sweden: Insights on Setting a National Agenda. URL: <https://mediamanager.sei.org/documents/Publications/SEI-WP-2015-10-SDG-Sweden.pdf>.

245. Sustainable Development: A Review of International Literature. 2015. URL: <http://www.gov.scot/Publications/2006/05/23091323/4>.

246. Sweden's strategy for the Arctic Region. URL: <https://www.government.se/4aaec5/contentassets/85de9103bbbe4373b55eddd7f71608da/swedens-strategy-for-the-arctic-region-2020.pdf>.

247. Tamosinaus T., Butkaliuk R. Strategic management of sustainable development of city and district. *Socialiniai tyrimai. Social Research*. 2013. Nr. 3 (32). P. 58–70.

248. Tani Konichi. Planning Through National Consensus. *Work in Business United Nations University*. Tokyo. May 1997. Vol. 10. P. 7.

249. The DAC Guidelines Strategies for Sustainable Development: Guidance for Development Co-operation. 2011. OECD URL: <https://www.oecd.org/dac/environment-development/2669958.pdf>.

250. The Present and Future Role of Local Government in Britain and Germany. London, 1985.

251. The Riksdag's principal task is to take decisions about matters that affect society as a whole. URL: <https://www.riksdagen.se/en/documents-and-laws/#item81275>.

252. *The State of Local Democracy in Central Europe* / Edited by Gabor Soos, Gabor Toka, Glen Wright. Local Government and Public Service Reform Initiative, Open Society Institute Budapest. OSI/LGI, 2002.

253. Verma E. Strategic enterprise management and its components. *Simply learn*. 2016. URL: <https://www.simplilearn.com/strategic-enterprise-managementand-its-components-rar101-article>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Довідки про впровадження



БУЧАНСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
БУЧАНСЬКА РАЙОННА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
УПРАВЛІНЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ
вул. Олександра Довженка, 18, смт Макарів, Київська обл., 08001, тел. 096 321 02 24
E-mail: uszn-bucharda@ukr.net, код згідно з ЄДРПОУ 44370884

12.04.2023 № 244

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Телендія Андрія Андрійовича
на тему: "Новітні технології стратегічного планування регіонального
розвитку в системі публічного управління та адміністрування України"
за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління*

Результати дисертаційного дослідження Телендія Андрія Андрійовича на тему: "Новітні технології стратегічного планування регіонального розвитку в системі публічного управління та адміністрування України" на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 механізми державного управління впроваджено у діяльності Виконавчого комітету Бучанської міської ради.

Надані дисертантом матеріали дали можливість визначити пріоритетні завдання для реалізації "Стратегії розвитку Бучанської міської територіальної громади на період 2021-2026 роки", зокрема за Стратегічною ціллю № 1 "Розвиток підприємницького потенціалу громади" та операційними цілями 1.1 "Покращення інвестиційного та бізнес-клімату в громаді" та 1.2 "Активізація бізнесової діяльності в громаді". Серед основних завдань розвитку підприємницької діяльності у Бучанській міській територіальній громаді визначено наступні:

- зміцнення малого та середнього бізнесу;
- розвиток конкурентоспроможного промислового сектору;
- підтримка фізичних осіб-підприємців;
- вдосконалення механізму оплати праці;
- розвиток інфраструктури підтримки бізнесу;
- впровадження енергозберігаючих та енергоефективних технологій.

Висновки та положення дисертації в подальшому можуть бути використані з метою посилення партнерської взаємодії між органами місцевого самоврядування та бізнесом.

Начальник управління



[Handwritten signature]

Тетяна Горбаченко



**ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ
«РеСУРС»**

09107, м. Біла Церква, вул. Героїв
Чорнобиля, 5/7, кв. 11
тел.: (04563)9-82-12; www.ngo.resurs
e-mail: ngo.resurs.1@gmail.com
р/р UA 703218420000026003030106256
КОД ЄДРПОУ 43410171

№ 01/17-23 від 18 СЕРПНЯ 2021 р.

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
**Телендія Андрія Андрійовича на тему: “Новітні технології
стратегічного планування регіонального розвитку в системі публічного
управління та адміністрування України”,** що представлена на здобуття
наукового ступеня кандидата наук з державного управління зі спеціальності
25.00.02 – механізми державного управління

Результати досліджень аспіранта, що отримані при виконанні його дисертаційної роботи “Новітні технології стратегічного планування регіонального розвитку в системі публічного управління та адміністрування України”, використовуються громадською організацією ReSURS.

Зокрема, при розробці проекту програми регіонального розвитку системи публічного управління Київської області були використані рекомендації щодо покращення процесів планування та реалізації стратегій регіонального розвитку.

Впровадження результатів дослідження Телендія А. А. має прикладний характер і актуальне для покращення системи публічного управління у сфері стратегічного планування регіонального розвитку України.

Голова ГО



А. Клочко



НАРОДНИЙ ДЕПУТАТ УКРАЇНИ

Савченко Ольга Станіславівна

01008, м. Київ, вул. Грушевського, 5

Вих. № 50-01/01

18 лютого 2023 р.

Для надання до спеціалізованої
вченої ради за місцем захисту
дисертації

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Телендія Андрія Андрійовича

“Новітні технології стратегічного планування регіонального розвитку в системі публічного управління та адміністрування України”, що представлена на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління

Результати досліджень дисертанта, які отримані при виконанні його дисертаційної роботи “Новітні технології стратегічного планування регіонального розвитку в системі публічного управління та адміністрування України” були використані у моїй діяльності, як народного депутата України, під час опрацювання законопроектів, що регулюють питання стратегічного планування регіонального розвитку в системі публічного управління та адміністрування України.

В моїй діяльності, як народного депутата України, використано пропозиції щодо правового та інституційного забезпечення стратегічного планування в регіонах. Аналіз дисертанта вказує на важливість створення чіткого законодавчого фундаменту. Дослідження розкриває, що належне правове регулювання є ключовим фактором для досягнення ефективного та стабільного регіонального розвитку. Систематичне та консистентне законодавство виступає як основа для забезпечення стабільності та передбачуваності у процесі стратегічного планування. Аналіз демонструє, як відсутність координації між

різними рівнями влади може завадити успішній реалізації стратегій розвитку. Також виділяється роль забезпечення відповідності різних законодавчих та інституційних рамок, яка може запобігти конфліктам та розбіжностям під час планування та впровадження стратегій.

Народний депутат України



О. Савченко

Довідки про НДР

#24507

Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»



The Private Joint-Stock Company
«Higher Education Institution
«Interregional
Academy
of Personnel Management»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фрометівська, 2,
Тел. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

2, Frometivs'ka Str., 03039 Kyiv, Ukraine,
Tel. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

« 08 » вересня 20 23 № 8425

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукової роботи
аспіранта кафедри публічного адміністрування
Телендія Андрія Андрійовича

Дослідження Телендія А.А. на тему «Новітні технології стратегічного планування регіонального розвитку в системі публічного управління та адміністрування в Україні» виконане відповідно до наукової роботи НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом на тему «Розвиток публічного управління та адміністрування в умовах системних галузевих реформ: соціальні, економічні, безпекові та культурні аспекти» (номер державної реєстрації 0119U100491).

У рамках даної наукової теми НДР Телендій А.А. провів комплексне дослідження новітніх технологій стратегічного планування регіонального розвитку в системі публічного управління та адміністрування України та розроблення перспективних напрямів їх удосконалення, ідентифікував проблеми, пов'язані з впровадженням інноваційних технологій та практик у стратегічне планування. Телендій А.А. проаналізував правове та інституційне забезпечення стратегічного планування в регіонах.

Аспірант удосконалив організаційно-правовий механізм державного регулювання регіонального розвитку, який є ключовим компонентом в досягненні гармонійного та збалансованого розвитку регіону. На відміну від попередніх підходів, організаційно-правовий механізм передбачає активне впровадження інструментів моніторингу, оцінки та звітності, що дозволяє вчасно виявляти та коригувати недоліки в реалізації стратегічних планів, а також допомагає визначити ефективність прийнятих рішень та визначити напрямки подальшого розвитку.

Науковий керівник теми НДР,
доктор наук з державного управління,
професор



І. А. Семенець-Орлова

МАУП



**Сутність понять «регіон», «регіональний розвиток», «сталість», «стратегічне планування»
«конкурентоспроможність» на підставі аналізу різних концептуальних підходів**

Поняття	Назва підходу, сутність поняття				
	Економічний	Соціальний	Географічний	Адміністративний	Екологічний
Регіон	територія, що має свою унікальну економічну структуру та фактори розвитку, зокрема виробництво, ринковий потенціал, робочу силу, інфраструктуру та інше	унікальність культурних традицій, мов, звичаїв та ідентичності населення в регіоні	Група територій з певними географічними особливостями, такими як рельєф, клімат, гідрологія тощо	адміністративна одиниця з певними владними повноваженнями, наприклад, область, округ, країна	територія, що включає в себе природні екосистеми, землі та водні ресурси, які взаємодіють і функціонують як єдине ціле
Регіональний розвиток	процес збільшення економічного потенціалу та підвищення рівня економічної активності регіону. Основним аспектом є залучення інвестицій, розвиток підприємництва та створення нових робочих місць	поліпшення якості життя мешканців, доступ до освіти, охорони здоров'я та інших соціальних послуг, створення сприятливих умов для розвитку громадської активності та участі	процес планованого та координованого забезпечення рівномірного розвитку різних територій (регіонів) у межах певної держави або географічної області	можливість урядам і регіональним органам управління спрямовувати ресурси та інвестиції в ті регіони, де це найбільше потрібно, і де можливо забезпечити максимальний ефект для соціального і економічного розвитку	процес сталого використання природних ресурсів, збереження природного середовища та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище
Сталість	сталість передбачає забезпечення сталого економічного зростання, збереження здорової фінансової структури, ефективного використання ресурсів та підвищення продуктивності	задоволення потреб поточного покоління без позбавлення можливостей для майбутніх поколінь. Це передбачає забезпечення соціальної справедливості, доступ до освіти, охорони здоров'я та інших соціальних послуг	здатність територій, включаючи адміністративні одиниці, зберігати свої природні, екологічні, економічні, соціокультурні та інші характеристики в умовах змін і тиску на різних рівнях розвитку	впровадження стратегій, політик і програм, спрямованих на збереження та налагодження балансу між різними сферами життя на територіях адміністративних одиниць	збереження природних ресурсів, збалансоване використання екосистем та уникнення негативного впливу на навколишнє середовище

Стратегічне планування	інструмент підвищення ефективності управління ресурсами та розвитку конкурентних переваг для досягнення стратегічних цілей регіону	процес формулювання довгострокових цілей, стратегій та дійових заходів, з урахуванням соціальних і екологічних аспектів для досягнення сталого розвитку та поліпшення якості життя населення	підхід до аналізу, прогнозування та управління змінами в регіоні, з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів	процес визначення довгострокових цілей та розробки стратегій дій для досягнення цих цілей	збереження природних ресурсів, екосистем і біорізноманіття
Конкурентоспроможність	здатністю регіону конкурувати в ринкових умовах та забезпечувати ефективне використання ресурсів	здатність регіону забезпечувати високий рівень якості елементів повсякденної діяльності, можливість отримання освіти, медичної допомоги та інших соціальних послуг	залежати від його географічного положення, близькості до ринків, логістичних зручностей тощо.	здатність суб'єкта (регіонального розвитку, регіону, країни тощо) забезпечити і підтримувати своє переваження на ринку в порівнянні з іншими учасниками	визначається з урахуванням взаємозв'язку з довкіллям та здатністю підтримувати екологічну сталість

Таблицю складено автором на підставі аналізу джерел [22; 32; 34;125; 201]

Результати аналізу наукових підходів щодо визначень термінів «стратегія», «стратегія розвитку» та «стратегічне планування»

№	Джерело (автор), рік	Сутність поняття
Стратегія		
1	І. Ансофф, 1990	Список правил для прийняття рішень, які організація використовує у своїй діяльності
2	З. Шершньова, 2004	Конкретний управлінський план дій, спрямованих на досягнення визначених цілей, який визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також які підприємницькі, конкурентні і функціональні заходи і дії будуть прийняті для того, щоб організація досягла бажаного стану
3	А. Чандлер, 1961	Визначення ключових довгострокових цілей та завдань регіонального розвитку, формулювання стратегії та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей
4	Р. Фатхутдінов	Інтегрована програма, план заходів або стратегічний курс, спрямований на досягнення визначених стратегічних цілей у конкретній галузі діяльності
5	Проект Стратегії сталого розвитку України на період до 2030 року	Комплекс дій та заходів, спрямованих на створення справедливого та демократичного суспільства, в якому буде забезпечено підтримку прав людини, зокрема екологічних прав і права на розвиток, а також розвиток національної культури, досягнення гендерної рівності і зміцнення соціального капіталу (здатності суспільства до спільної діяльності в групах та організаціях на основі спільних цінностей)
6	М. Стегней	Підхід до вирішення критично важливих і складних (стратегічних) проблем; модель програмування діяльності для досягнення визначених цілей. Стратегія обов'язково визначає пріоритети (нагальні для реалізації напрямів, цілей, проблем), які надають корисну основу для розподілу обмежених ресурсів.
Стратегія розвитку		
7	Енциклопедичний словник державного управління НАДУ, 2011	Результат стратегічного планування, що базується на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища організації, визначає основні концептуальні положення щодо бажаного та можливого майбутнього (стратегічне бачення розвитку, пріоритетні напрями розвитку та проблеми, ієрархічну систему цілей, систему показників успішності реалізації стратегії, комплекс політик реалізації стратегії), а також систему програмно-цільових засобів (проектів, програм) досягнення стратегічних визначень

Стратегічне планування		
8	Ю. Шаров, 2012	Комплекс заходів, пов'язаний з розробкою різноманітних стратегій розвитку міст, регіонів, територій, окремих організацій публічного сектору
9	В. Гаркавая, 2011	Систематизовані та більшою чи меншою мірою формалізовані ініціативи всього регіонального розвитку, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проєктів і програм
10	Дж. Аргенті, 1968	Процес організації визначення власної стратегії або напряму діяльності, а також прийняття рішень щодо розподілу ресурсів для реалізації цієї стратегії. Це також може включати механізми контролю, спрямовані на виконання стратегії
11	Е. Олсен, 2012	Документ, що зазвичай визначає встановлення цілей, формулювання дій для досягнення цих цілей та мобілізацію ресурсів для виконання цих дій. Стратегія відображає, у який спосіб ці цілі будуть досягнуті за допомогою ресурсів. Зазвичай вище керівництво організації відповідає за визначення стратегії. Стратегія може бути спланованою або може розглядатися як схема діяльності, коли організація адаптується до свого оточення або конкурує з іншими організаціями
12	М. Макеон, 2012	Діяльність, спрямована на взаємодію між керівництвом та персоналом організації для формування загального розуміння конкурентного середовища та способів реакції організації на це середовище (стратегія)

Таблиця систематизована та узагальнена автором на підставі аналізу джерел [9; 16; 49; 53; 60; 61; 64; 75]

ДОДАТОК Д

Аналіз прогалин, колізій та суперечностей
нормативно-правової бази з питань державної регіональної політики

Назва нормативного акту	Короткий опис	Прогалини, колізії, суперечності
Конституція України	Основний Закон, визначає принципи внутрішньої та зовнішньої політики	відсутність конкретних деталей реалізації регіональної політики
Закон «Про внесення змін...»	регулює засади державної регіональної політики та відновлення регіонів	можлива недостатня конкретність змін та порушення механізмів реалізації
Закон «Про місцеве самоврядування...»	визначає правовий статус органів місцевого самоврядування	не завжди конкретно орієнтований на регіональний розвиток
Постанова КМУ № 817	регламентує розробку державної стратегії та моніторингу реалізації	можливі прогалини в методології розробки стратегії та слабка зв'язаність з іншими документами
Постанова КМУ № 731	визначає порядок відновлення та розвитку регіонів і громад	можлива недостатня координація з іншими заходами
Постанова КМУ № 593	установлюється роль центральних та місцевих органів у відновленні	можливі неузгодженості з іншими документами та недоліки в системі моніторингу
Постанова КМУ № 522	регламентує єдину геоінформаційну систему для моніторингу	потенційна неефективність системи моніторингу залежно від її реалізації
Постанова КМУ № 348	установлюються критерії оцінки допустимості державної допомоги	можливі ризики несправедливого розподілу допомоги між регіонами та секторами господарства
Постанова КМУ № 1203	визначає діяльність агенцій регіонального розвитку	потенційна неефективність роботи агенцій при недостатній координації з іншими органами влади
Постанова КМУ № 497-р	визначає заходи реалізації стратегії регіонального розвитку	можлива наявність чіткої спрямованості та внутрішнього взаємозв'язку заходів
Постанова КМУ № 931	затверджує порядок розробки та моніторингу реалізації стратегії	можливі недоліки в механізмах моніторингу та оцінки результативності
Постанова КМУ № 856	встановлює методіку моніторингу та оцінки реалізації політики	потрібне удосконалення методологічної бази для більш точної оцінки результатів
Постанова КМУ № 695	встановлює узгодженість стратегії регіонального розвитку	можливі труднощі у практичній реалізації узгодженості заходів між стратегіями
Постанова КМУ № 179	забезпечує взаємозв'язок із національною економічною стратегією	потрібне вдосконалення механізмів синхронізації та взаємозв'язку документів

Аналіз переваг та недоліків інструментів
стратегічного планування регіонального розвитку

Назву інструменту	Застосування	Переваги	Недоліки
SWOT – аналіз	визначення внутрішніх та зовнішніх факторів	метод для з'ясування сильних та слабких сторінок, можливостей та загроз	може бути суб'єктивним залежно від відомостей та оцінок; не завжди вказує на пріоритетність факторів
SNW-підхід	зосередження на основних факторах розвитку	стратегічний відбір обмежується на основі чинників	вимагає точну та достовірну інформацію, яку можна складно зібрати; важливі аспекти можуть бути пропущені
PEST-аналіз або STEP-аналіз	аналіз політичних, економічних, соціокультурних аспектів	забезпечує визначення зовнішніх факторів, які можуть вплинути на стратегічне планування	може бути суб'єктивним залежно від оцінок; не завжди дозволяє використовувати конкретні заходи для реагування технологічних аспектів розвитку
GAP-аналіз	визначення різниць між станом та цілями	допомагає зосередитися на конкретних проблемах та потребах, які потребують усунення або вдосконалення	вимагає точні оцінки поточного стану та ресурсів для виявлення різниць; може бути обмеженим поглядом на час
Матриця БКГ	оцінка продукту/послуг у контексті ринкової економіки	допомагає орієнтуватися на розподіл ресурсів між ефективними продуктами/послугами на основі їхнього потенціалу	може бути складно оцінити ринкову вибірку та зріст для кожного продукту/послуги; не враховує змін у ситуації
Матриця Мак Кінсі Дженерал Електрик	аналіз ринкової зрілості та конкурентоспроможності	забезпечує об'єктивну оцінку ринкової позиції та перспективи зростання різних продуктів/послуг	вимагає точні дані для оцінки; може бути обмеженим поглядом на питання ринкової позиції та зросту
Матриця Shell DMP	визначення можливостей для росту і розширення	надає глибокий аналіз можливих стратегічних варіантів розвитку	вимагає чималого обсягу даних і аналізу; може бути недостатньо конкретною

STP-аналіз	аналіз сегментації, цільової аудиторії та позиціонування	допомагає вибрати ефективну стратегію просування продукту/послуги на ринку	виробляє детальне дослідження та аналіз конкурентів; може бути часо- та ресурсозатратним
Матриця Artur D. Little	аналіз ділової прибутковості та потенціалу росту	забезпечує оцінку ділової прибутковості та інвестиційної привабливості продукції/послуг	вимагає точних оцінок даних та витрат; може бути обмеженою перспективою
Діловий комплексний аналіз PIMS	аналіз впливу різних факторів на фінансовий успіх	надає інформацію про взаємозв'язки між різними чинниками та їх вплив на фінансові показники	вимагає точні фінансові дані та дослідження; може бути важким у визначенні причинно-наслідкових зв'язків
5 сил конкуренції Портера	аналіз впливу конкурентного середовища на підприємство	сприяє зміні рівня конкуренції та впливає на загрозу з боку постачальників, покупців, замінних товарів тощо	може бути обмеженою з оцінкою дії інших факторів, які можуть впливати на підприємство; потрібна точна інформація

Список опублікованих наукових праць***А. В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:***

1. Телендій А. А. Правове та інституційне забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні в Україні: аналіз сучасного стану. *Право та державне управління*. 2022. № 2. С. 349–354. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2022/50.pdf.

2. Телендій А. А. Поняття, сутність та цілі стратегічного планування регіонального розвитку: теоретичний аналіз. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 3. С. 116–120. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2022/20.pdf.

3. Телендій А. А. Стимулювання інноваційних ініціатив у регіонах в Україні: роль державного управління та партнерства. *Право та державне управління*. 2023. № 1. С. 292–296. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2023/43.pdf.

4. Телендій А. А. Підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення рішень стратегічного планування регіонального розвитку в Україні. *Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 33. С. 185–188. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33-2023/35.pdf>.

5. Телендій А. А. Технології та практики стратегічного планування розвитку в різних країнах: кейсовий аналіз успішних прикладів. *Středoevropský věstník pro vědu a výzkum*. 2023. Vol. 2. URL: https://czvestnic.eu/ojs/index.php/cz_ojs/article/view/231.

В. Які додатково відображають наукові результати дисертації:

6. Телендій А. Ідентифікація проблем та викликів у впровадженні новітніх технологій та практик стратегічного планування в Україні. *Соціальне прогнозування та проектування майбутнього: перемога, мир та відновлення у*

післявоєнній Україні: матер. XIII Міжнародної наукової конференції, 28 квітня 2023 р. Запоріжжя, 2023. С. 198–200.

7. Телендій А. А. Інноваційні технології та практики стратегічного планування в регіональному розвитку: світовий досвід. *Актуальні питання державотворення та захисту прав людини в Україні*: зб. наук. пр. / гол. ред. Л. Г. Білий. Хмельницький: Вид-во Хмельниц. ін-ту МАУП, 2023. Вип. 12. С. 185–188.

8. Телендій А. А. Роль громадськості в процесі стратегічного планування регіонального розвитку: взаємодія з державними органами. *День Соборності України: історико-політологічні дискусії*: зб. наук. пр. / гол. ред. Л. Г. Білий. Хмельницький: Вид-во МАУП, 2023. Вип. 10. С. 253–255.