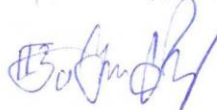


КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

КАФЕДРА РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему  
«СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО  
РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ»

До захисту:  


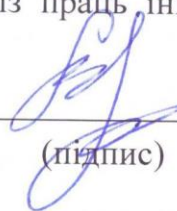
Студент 2 курсу магістратури денної форми навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Місьцеве самоврядування»

**ПОВАР Віталій Романович**

Науковий керівник

д.держ.упр, професор Рачинський Анатолій Петрович  
Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань


Студент

  
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри регіональної політики від «07» травня 2024р., протокол №33

Завідувач кафедри регіональної політики, доктор наук з державного управління, професор

Колтун Вікторія Семенівна

  
(підпис)

Київ – 2024

## БІБЛОГРАФІЧНИЙ ОПИС ТА АНОТАЦІЯ

*Повар В. Р. Стратегічне планування регіонального розвитку в Україні.* – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2024.

**Зміст роботи:** визначено науково-теоретичні засади стратегічного планування регіонального розвитку, його поняття, сутність та цілі для визначення його ключових аспектів; досліджено методологію стратегічного планування регіонального розвитку; проаналізовано технології та практики стратегічного планування регіонального розвитку на прикладі провідних зарубіжних країн та України; узагальнено нормативно-правове та інституційне забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні; досліджено впровадження інноваційних підходів у стратегічному плануванні розвитку регіонів на основі старт-спеціалізації; обґрунтовано шляхи удосконалення нормативно-правового регулювання стратегічного планування регіонального розвитку та шляхи підвищення його ефективності в Україні.

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, стратегічне планування, стратегічне планування регіонального розвитку, інновації, інноваційні підходи, технології та практики стратегічного планування, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, А-В-С аналіз, оцінка та моніторинг стратегії, методи стратегічного планування.

## ANNOTATION

*Povar V. R. Strategic planning of regional development in Ukraine. – Qualifying master's thesis on manuscript rights.*

Qualifying master's thesis for obtaining a degree of higher education of the second (master's) level in the field of knowledge 28 "Public management and administration", specialty 281 "Public management and administration". – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, 2024.

*The content of the work:* the scientific and theoretical foundations of strategic planning of regional development, its concept, essence and goals for determining its key aspects are determined; the methodology of strategic planning of regional development was studied; the technologies and practices of strategic regional development planning are analyzed using the example of leading foreign countries and Ukraine; regulatory and institutional support for strategic planning at the regional level is summarized; the implementation of innovative approaches in the strategic planning of the development of regions based on start-specialization was investigated; ways of improving the regulatory and legal regulation of strategic planning of regional development and ways of increasing its effectiveness in Ukraine are substantiated.

*Keywords:* strategy, development, strategic planning, strategic planning of regional development, innovations, innovative approaches, technologies and practices of strategic planning, SWOT analysis, PESTEL analysis, A-B-C analysis, evaluation and monitoring of strategy, strategic planning methods.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ .....	10
1.1. Поняття, суть та цілі стратегічного планування регіонального розвитку .....	10
1.3. Технології та практики стратегічного планування регіонального розвитку.....	25
Висновки до розділу 1. ....	33
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ.....	36
2.1. Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку в Україні.....	36
2.2. Аналіз сучасного стану інституційного забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні в Україні .....	45
2.3. Впровадження інноваційних підходів у стратегічному плануванні розвитку регіонів на основі старт-спеціалізації.....	53
Висновки до розділу 2. ....	65
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ .....	67
3.1. Світовий досвід стратегічного планування регіонального розвитку .....	67
3.2. Удосконалення нормативно-правового регулювання стратегічного планування регіонального розвитку в Україні.....	77
3.3. Шляхи підвищення ефективності стратегічного планування регіонального розвитку.....	83
Висновки до розділу 3. ....	90
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98

## ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку соціально-економічних процесів на світовому рівні зростає роль стратегічного планування. Ускладнення розв'язуваних проблем, швидка зміна факторів зовнішнього середовища, значні витрати ресурсів на їх рішення – все це вимагає ретельного опрацювання рішень на майбутнє.

Актуальною на даний час стає проблема стратегічного планування розвитку регіонів, які завжди були і є центрами соціально-економічної, політичної та культурної системи держави і одночасно представляють собою сконцентроване виявлення всіх протиріч і проблем економіки та суспільного розвитку в цілому.

Регіони нашої країни мають можливість розширити свої повноваження щодо регулювання процесів раціонального використання регіональних ресурсів та створення умов для зростання якості життя населення, що вимагає підвищення відповідальності регіональної влади та обґрунтованості управлінських рішень.

Необхідністю для України є виконання низки зобов'язань, які вона 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 завданням науковців, експертів та фахівців з управління регіональним розвитком є розробка нових концептуальних підходів до цих процесів, які відповідають міжнародним стандартам та враховують глобальні тенденції просторового розвитку.

Сьогодні у кожному регіоні розроблені регіональні стратегії розвитку, метою яких є визначення довгострокових цілей розвитку, параметрів прогнозних змін. Саме вибір стратегічних цілей та пріоритетів соціально-

економічного розвитку регіонів дозволяє зосередити зусилля регіональної влади на найбільш перспективних для конкретного регіону напрямах розвитку і, одночасно, забезпечити вирішення низки проблем регіонів, серед яких: підвищення ефективності використання ресурсної бази територій, поглиблення спеціалізації, розширення взаємодії суб'єктів економічної діяльності, подолання територіальних диспропорцій та ін.

Питанням стратегічного планування регіонів і формуванню стратегії їх розвитку присвячено дослідження таких вітчизняних науковців як А. Буряченко [8], М. Долішний [20], О. Дацій [1], О. Берданова [13], В. Вакуленко [5], М. Латинін [15], К. Пастух [19], Н. Сментина [5], А. Телендій [7], В. Тертичка [12] та ін.

Разом з цим, дослідження цих робіт продемонструвало, що мають місце дискусійні питання, які відображають недостатній ступень опрацювання цієї проблеми. Наслідком цього є безсистемність при формуванні стратегій регіонального розвитку та слабка ефективність моніторингу їх реалізації. Особливої уваги потребують питання посилення відкритості, модернізації, впровадження інноваційних методів у стратегічному плануванні, що сприятиме побудові ефективного комплексу елементів стратегічного планування як на національному рівні так і на рівні демонстрації України у міжнародних відносинах як інноваційної держави.

Особливості стратегічного планування регіонального розвитку в сучасних умовах потребують подальшого наукового і практичного дослідження та практичної модернізації, що спонукало нас до вибору теми магістерського дослідження.

***Метою магістерської роботи*** є теоретико-методологічне забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку, аналіз його здійснення в Україні та визначення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного планування регіонального розвитку в Україні.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- визначити науково-теоретичні засади стратегічного планування регіонального розвитку, його поняття, сутність та цілі для визначення його ключових аспектів;
- дослідити методологію стратегічного планування регіонального розвитку;
- проаналізувати технології та практики стратегічного планування регіонального розвитку на прикладі провідних зарібіжних країн та України;
- узагальнити нормативно-правове та інституційне забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні;
- дослідити впровадження інноваційних підходів у стратегічному плануванні розвитку регіонів на основі старт-спеціалізації;
- обґрунтувати шляхи удосконалення нормативно-правового регулювання стратегічного планування регіонального розвитку та шляхи підвищення його ефективності в Україні.

**Об'єкт дослідження:** суспільні відносини, що виникають у процесі стратегічного планування регіонального розвитку.

**Предмет дослідження:** стратегічного планування регіонального розвитку в Україні.

**Методи дослідження.** Проведене дослідження базується на принципах структурно-функціонального аналізу, який дозволяє всебічно підійти до визначення теоретичних та правових основ стратегічного планування розвитку регіонів завдяки виявленню основних структурних елементів, визначити місце стратегічного планування в економічному процесі, а головне – дає можливість дослідити методи стратегічного планування розвитку регіонів в Україні.

У процесі дослідження були використанні також наступні методи: системний (при аналізі наукової розробленості стратегічного планування розвитку регіонів, поняття, сутності та методів п.1.1, п.1.2), порівняльний (при аналізі технологій та практик стратегічного планування регіонального розвитку

в провідних зарубіжних країнах та України п.1.3, п.3.1); загально-логічний (при аналізі нормативно-правового регулювання стратегічного планування розвитку регіонів п.2.1, при аналізі впровадження інноваційних підходів у стратегічному плануванні розвитку регіонів на основі старт-спеціалізації п.2.2.; емпіричний (при визначенні напрямів удосконалення нормативно-правового забезпечення стратегічного планування розвитку регіонів, п.3.2.), при обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності стратегічного планування регіонального розвитку в Україні п.3.3.

Найважливішим методологічним положенням роботи є обґрунтування об'єктивності нормативно-правового забезпечення стратегічного планування розвитку регіону, методів планування розвитку регіонів та впровадження інноваційних підходів у стратегічному плануванні розвитку регіонів.

**Наукова новизна магістерської роботи** полягає у тому, що у дослідженні здійснено теоретико-методологічний аналіз забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку в Україні через впровадження інноваційних технологій 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.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що положення й висновки дослідження можна використати при формуванні стратегії розвитку регіонів та стратегій розвитку територіальних громад, при визначенні стратегічних пріоритетів розвитку регіону, при розробленні планів соціально-економічного розвитку територій.

Розкриття сутності та нормативно-правових засад стратегічного планування потребує безперервного процесу щодо вдосконалення та науково-консультативної підтримки документів, що розробляються. Такий підхід дозволить зробити інтеграцію існуючих європейських практик у систему регіонального планування України не формальною, а дієвою, завдання

стратегічного планування на регіональному рівні необхідно перемістити у площину корегування планів розвитку територій із врахуванням специфіки кожної території із залученням до їх обговорення окремих територіальних громад, як це відбувається на сьогоднішній день у країнах Європи.

**Апробація результатів дослідження.** Основні ідеї, положення, висновки і рекомендації магістерського дослідження доповідалися і обговорювалися на засіданні кафедри регіональної політики ННІ публічного управління та державної служби, отримали позитивну оцінку і рекомендовані до захисту.

**Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів основного матеріалу, висновків та списку використаних джерел (всього 120 найменувань) та одного додатку.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

### **1.1. Поняття, суть та цілі стратегічного планування регіонального розвитку**

Сьогодні без стратегічного планування вбачається неможливим ефективне державне регулювання соціально-економічними процесами у країні, реалізація та управління якого покладена органи публічної влади, що відіграють роль потужної організації у країні, відпрацьовуючи та реалізуючи стратегію розвитку суспільства. На думку О.І.Дадія, стратегічне планування – це впорядкована діяльність, спрямована на обґрунтування та прийняття важливих рішень щодо регіонального розвитку, впровадження заходів, програм та проектів, які направлені на реалізацію змін задля бажаного майбутнього стану території [1].

Стратегічне планування передбачає дослідження ситуації, вивчення проблем громади, змістовного аналізу зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу, обґрунтування бачення розвитку та оцінку можливих стратегічних альтернатив. Стратегічне планування сприяє врахуванню різноманітних цінностей та інтересів, сприяє прийняттю консолідованих рішень, на реалізації яких прикладаються всі зусилля та ресурси основних учасників регіонального розвитку, адже стратегічне планування побудоване на комунікації та участі громади.

Отже, стратегічне планування виступає інтегруючою силою, яка створює основу для розподілу ресурсів на рівні регіональних органів влади та спрямовує і організовує процес розробки стратегічних цілей [2].

Крім того, стратегічне планування зосереджує увагу на проблемах соціально-економічного розвитку регіону і забезпечує основу для взаємодії всіх учасників в процесі розробки і реалізації стратегії розвитку певного регіону.

Велике значення матиме чітке визначення змісту ключових понять, зокрема: «регіон», «регіональний розвиток», «стратегічне планування».

Термін «регіон» походить від латинського «regio», що означає «країна», «область». На думку Плікуса І. Й. у сучасному контексті термін «регіон» вказує – на велику територіальну одиницю. У фізичній географії термін «регіон» використовується для загальної назви фізико-географічного підрозділу будь-якого рівня таксономії [3].

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

В географічній та економічній науках регіонами називають різноманітні території, об'єднані певними спільними рисами. Це можуть бути групи країн, території країни, автономні республіки та їх об'єднання, кілька економічних районів, економічні райони, області. На думку вчених Національної академії наук України, 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 [4, с. 72].

Кілька підходів до визначення терміну «регіон» можна виокремити у науковій літературі з регіональної економіки. Зокрема, регіон може розглядатися як частина країни (область, район), яка відрізняється від інших за певними ознаками, такими як природно-кліматичні та економіко-географічні характеристики. Окрім того, регіон може тлумачитись як просторово-організована форма життєдіяльності населення, об'єднана численними зв'язками з єдиним центром управління. Є і інший підхід який визначає, що регіон є великою таксономічною одиницею виробничо-територіального

устрою країни зі своїми характеристиками [5]. Отже, залежно від контексту дослідження поняття «регіон» може мати декілька різних визначень.

Із вищевказаного, стає зрозуміло, що аналізуючи різні підходи до визначення даного терміну, для розуміння сутності цього поняття та його використання у наукових дослідженнях «регіон» є ключовим.

Поділ території на регіони в управлінській практиці обумовлений різними причинами та відбувається згідно з певними цілями господарської діяльності. На думку Попадинець Н. М. основна причина це управлінські цілі, а саме управління регіональним розвитком. Він вважає, що управління регіональним розвитком можна визначити як сукупність засад, прийомів, структур та засобів цілеспрямованого впливу на соціально-економічні події, що розгортаються в межах конкретного регіону [6, с. 16–19].

На думку Телендія А.А., «регіон» це територія, 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 [Телендій А.А. ст. 28].

Регіони можуть класифікуватися за різними критеріями, такими як темпи економічного росту, тип територіальної структури господарства, рівень економічного розвитку, темпи приросту населення, щільність населення, характер і напрям виробничої спеціалізації тощо. Також, в залежності від практичної діяльності та цілей дослідження, можуть виділятися територіальні одиниці різних розмірів, такі як «макрорегіони», «мезорегіони», «мікрорегіони», «локальні регіональні утворення» та ін. У країнах Європейського Союзу використовується багаторівневий територіальний поділ, який передбачає виділення територіальних одиниць трьох рівнів (Nomenclature of Territorial Units for Statistics – NUTS). Існують також транскордонні регіони, які є об'єктом регіональної політики транскордонного співробітництва та

базуються на співпраці між територіальними утвореннями сусідніх країн Європи [7, с. 29].

З'ясувавши глибинну сутність поняття «регіон», розглянемо тепер напрями регіонального розвитку. У науковій літературі існують різноманітні тлумачення поняття «регіональний розвиток». Деякі дослідники розвиток регіону розуміють як режим функціонування регіональної системи, який забезпечує позитивну динаміку параметрів рівня життя населення завдяки стійкому і збалансованому відтворенню соціального, господарського, ресурсного та екологічного потенціалів території [8].

Наприклад, дослідники Вакуленко В.М. та Берданова О.В. вбачають розвиток регіону способом функціонування регіональної системи, що забезпечує позитивну динаміку показників якості життя, шляхом сталого та збалансованого відтворення соціальних, економічних, ресурсних та екологічних можливостей території [9, с. 12].

Важливість стратегічного планування як інструменту вертикальної і горизонтальної координації для досягнення сталого розвитку регіону, підкреслюють сучасні дослідження у сфері публічного управління.

У наукових дослідженнях Сментина Н. В. охарактеризувала планування як одну з ключових функцій управління, динамічність якої визначається необхідністю адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому довіллі. Професійне та якісне планування є запорукою досягнення цілей для підприємств, організацій та розвитку регіонів [10].

Стратегічне планування у сфері публічного управління поєднує в собі декілька видів управлінської діяльності, включаючи передбачення, визначення цілей, аналіз ресурсів, адаптації до зміни зовнішнього середовища. А результатом його - є стратегічний план, що відображає державні рішення та політику .

Зараз існує багато визначень стратегічного планування. Наприклад, стратегічне планування (англ. Strategic Planning) – це довгострокове планування

на основі проміжних цілей [11]. Особливістю стратегічного планування є перш за все постановка глобальної цілі, а вже потім розробка заходів щодо її досягнення.

Приведемо наступні визначення стратегічного планування. На думку Тертички В.В. стратегічне планування – це систематичний процес, за допомогою якого організація, регіон чи територіальна громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє [12, с. 10].

На наш погляд, найбільш змістовне визначення стратегічного планування, наведено Бердановою О.В. та Вакуленком В.М. Вони зазначають, стратегічне планування розвитку територіальних громад – це системна технологія обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених із територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку [13, с. 5].

Отже, стратегічне планування, на нашу думку, можна розглядати як систематичний процес, що визначає мету, завдання та комплекс заходів для ефективного функціонування регіонів, підприємств та організацій у майбутньому. Важливою складовою стратегічного планування є прогнозування стану зовнішнього середовища, що для досягнення поставлених цілей дозволяє визначити найбільш ефективні методи та напрями публічної політики.

Що стосується стратегічного планування регіонального розвитку, то на думку таких дослідників як Кожанова Є.П., Серікова Т.М. під цим поняттям вони вважають – постановку «глобальних цілей розвитку регіонів, підпорядкованих цілям розвитку країни, спрямованих на узгодження інтересів громадян, регіону, країни, з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища, ефективного використання їх потенціалу з метою підвищення рівня якості життя населення» [14].

Латинін М.А. визначає стратегічне планування регіонального розвитку як «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» [15, с. 57–66].

На думку дослідника Коритько Т.Ю. «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» [16].

Важливо зазначити, що сутність стратегічного планування регіонального розвитку полягає у взаємозв'язках між соціально-економічним, культурним та екологічним розвитком регіону. А отже, важливим аспектом в цьому є узгодженість стратегічних цілей регіонального розвитку та заходів щодо впровадження цих цілей з стратегіями та рівні держави та інтересами всіх зацікавлених сторін. Цілі стратегічного планування визначаються на основі пріоритетів та особливостей регіону, з урахуванням потреб його населення та забезпечення принципів сталого розвитку.

Основними цілями стратегічних планів розвитку регіонів можуть бути: покращення економічного добробуту території, забезпечення високої якості життя, розвиток інфраструктури, створення нових робочих місць та підвищення конкурентоспроможності місцевих господарських підприємств. Визначення виважених та чітких цілей сприяє забезпеченню ефективності стратегічного планування та контролю досягнення результатів [17].

Для успішного планування здійснюється комплексний аналіз повного спектру ризиків та можливостей, що дає змогу врахувати можливі негативні наслідки та використати перспективи для розвитку. Окрім того, основні характеристики стратегічного планування розвитку регіону передбачають

визначення сильних та слабких сторін економіки регіону та конкурентних переваг для поліпшення умов життя населення.

У процесі стратегічного планування регіонального розвитку беруть участь різні зацікавлені сторони, а саме інститути громадянського суспільства, органи місцевої влади та активна громадськість, які роблять свій внесок у процес прийняття стратегічних рішень, що дозволяє врахувати інтереси різних груп населення та різного роду потреби, розробляючи стратегічні пріоритети, напрями розвитку та способи їх втілення [18, с. 173–187].

Стратегічне планування може варіюватися від 5 до 10 років і навіть більше. Його основною метою є визначення довгострокової візії, місії та цілей регіону, а також розробка стратегічних напрямів розвитку, які допомагатимуть досягти балансу між соціальним, економічним, територіальним та екологічним розвитком [19].

Таким чином, стратегічне планування регіонального розвитку є важливим інструментом для досягнення сталого та прогресивного розвитку територій, враховуючи їхні особливості, можливості та потреби. Цей процес, враховуючи ефективне використання ресурсів та можливостей, допомагає визначити довгострокові цілі та стратегії розвитку. А збалансоване та ефективне планування сприяє забезпеченню успішного майбутнього для регіонів та їхньому соціальному, економічному та екологічному розвитку.

## **1.2. Методологія стратегічного планування регіонального розвитку**

Під методологією, з позиції філософії, прийнято розуміти «систему принципів, способів організації та побудови теоретичної та практичної діяльності». Сучасна енциклопедія розглядає методологію як «вчення про структуру, логічну організацію, методи та засоби діяльності» [10, с.82]. Узагальнюючи теоретичні здобутки відносно даної дефініції, в контексті даного магістерського дослідження, під методологією стратегічного планування регіонального розвитку будемо розуміти *сукупність вимог, що висувуються до*

*суб'єктів планування у процесі передбачення майбутнього об'єкту, які втілюються у систему принципів стратегічного планування, формуючи логіку цього процесу.*

Науковець Сментина Н.В. зазначає, що становлення методологічних засад стратегічного планування в Україні відбувалося на базі запозичення закордонного досвіду, який вітчизняні дослідники переймали від закордонних експертів в рамках реалізації низки проектів партнерства. За часів реалізації цих проектів результати адаптації світової практики зі стратегічного планування до вітчизняних умов господарювання, знайшли своє відображення в низці наукових праць, що зорієнтовані на практиків [10, с.83].

Найбільш відомими проектами партнерства України з закордонними державами, що були реалізовані в нашій країні, є такі:

- проект партнерства Канада – Україна «Регіональне врядування та розвиток», що впроваджувався Канадським інститутом урбаністики у співпраці з Фундацією міжнародного навчання (Канада) та Асоціацією агенцій регіонального розвитку України за фінансової підтримки Канадського агентства з міжнародного розвитку (далі в роботі – канадські експерти) [20];

- проект «Запровадження європейських стандартів державного управління в Україні», що фінансувався Міністерством закордонних справ Великої Британії через «Global Opportunity Fund» (далі – британські експерти) [21];

- проект «Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність» (USAID ЛІНК), за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (американські експерти) [22];

- Проект Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку України» за фінансової підтримки Європейського Союзу.

У рамках останнього проекту була розроблена Методологія інтегрованого планування регіонального розвитку в Україні, яка є основою для систематичного запуску і реалізації процесів регіонального розвитку «знизу

вгору», які в Україні або відсутні, або є дуже фрагментарними. Ця методологія призначена для практиків – зацікавлених органів влади, організацій та осіб, які активно займаються здійсненням регіонального розвитку та його плануванням [23].

Українські наковці такі як Пастух К.В. та Гайдученко С.О. до основних методів стратегічного планування відносять:

- метод системного аналізу (представлення об'єкту управління як системи, проведення комплексного аналізу розвитку складових цієї системи);
- метод ситуаційного аналізу (збір інформації та формування бази даних);
- соціологічні методи дослідження (спостереження, опитування, експертна оцінка, експеримент);
- SWOT-аналіз (поділ факторів на такі групи, як: фактори внутрішнього середовища (сильні і слабкі сторони) та зовнішнього середовища (можливості і загрози);
- ABC-аналіз (групування інформації про ситуацію за критеріями: Advantage (перевага), Barrier (бар'єр), Controversial (спірний);
- балансовий метод (забезпечення узгодженості планування потреб із необхідними ресурсами для задоволення цих потреб);
- нормативний метод (визначення та використання системи норм та нормативів);
- програмно-цільовий метод (забезпечення планування за цілями);
- економіко-математичні методи (методи динамічного, параметричного, лінійного та нелінійного програмування); – економіко-статистичні методи (регресійні та кореляційні методи);
- екстраполяції (визначення планових показників на майбутнє на основі їх динаміки в минулому);
- інтерполяції (встановлення мети для досягнення її в майбутньому, визначення проміжних планових показників) [19, с.24 ].

Серед науковців панує досить багато підходів щодо основних етапів стратегічного планування, його складових та взаємозв'язку між ними. Спираючись на методологічні напрацювання закордонних науковців у щодо цього питання, які пропонувалися вітчизняним науковим розробникам в рамках реалізації програм партнерства країн, які ми згадували вище, то, на нашу думку найбільш змістовно цього питання торкаються британські експерти. Інші проекти, на думку Сментиної Н. В. в якійсь мірі «звужують проблему стратегічного планування: канадські експерти – лише до регіонального рівня, а американські – до регіональних територій, які задають темпи економічного зростання на регіональному рівні» [24].

Якщо розглянути у якості об'єкта планування регіон, то погляди дослідників-фахівців не однозначні. Канадські експерти послідовність розробки стратегії розвитку регіону описують всього чотирма етапами: стратегічний аналіз, вибір стратегії, реалізація стратегії [20]. Більш детально модель стратегічного планування розвитку регіону представлена цими ж дослідниками у вигляді вже шести етапів.

Дослідники Берданова О.В. та Вакуленко В.М. зазначають, що британські експерти розглядають 7 етапів стратегічного планування в регіоні: загальний огляд; аналіз сучасного стану соціально-економічного розвитку регіону; SWOT-аналіз; стратегічне бачення майбутнього розвитку регіону (місія, пріоритети); стратегічний план (цілі, програми, проекти); моніторинг та оцінювання реалізації регіональної стратегії розвитку; аналіз ефективності й результативності, корегування цілей і методів їхнього досягнення [21, с. 45]. Разом з тим, коли мова йде про загальну технологію стратегічного планування, то ці ж дослідники виділяють дещо інші етапи (включають до їх загальної кількості навіть підготовчі процеси): ініціація розробки стратегічного планування; створення організаційних структур (робочої групи) зі стратегічного планування; аналіз (SWOT-аналіз); визначення місії, цілей, завдань; планування; реалізація плану; моніторинг, оцінювання [21, с. 15-16].

Найбільш розповсюдженою методикою стратегічного планування у міжнародній практиці є методика, якою передбачено 6 ключових етапів: організація планування; визначення перспектив на майбутнє; оцінка становища, SWOT-аналіз та А-В-С аналіз; формування і окреслення стратегічних цілей; підготовка плану дій та заходів; впровадження, а також дослідження та оцінка реалізації стратегії. Ця методика на ранніх етапах запровадження на регіональному рівні залишила свій відбиток і в нашій країні [25].

Окрім SWOT-аналіз (оцінка позитивних та негативних аспектів, потенційних переваг та викликів) для успішного впровадження регіональних стратегій, використовують 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 інші, які розкривають контекст, в якому діє регіон, і враховують важливі аспекти під час розробки та впровадження стратегій [26, с. 96].

SWOT-аналіз – це метод складається з аналізу сильних і слабких сторін розвитку регіону в їх взаємодії з загрозами і можливостями зовнішнього середовища (рис. 1.1) Окрім того, даний метод широко використовується для оцінки пріоритетів розвитку. Він дає змогу визначити актуальні проблемні області, вузькі місця, шанси, ризики з урахуванням факторів зовнішнього середовища, тобто зробити узагальнення про важливі параметри економічного та соціально-політичного розвитку території, після чого можна застосовувати додаткові аналітичні методи.

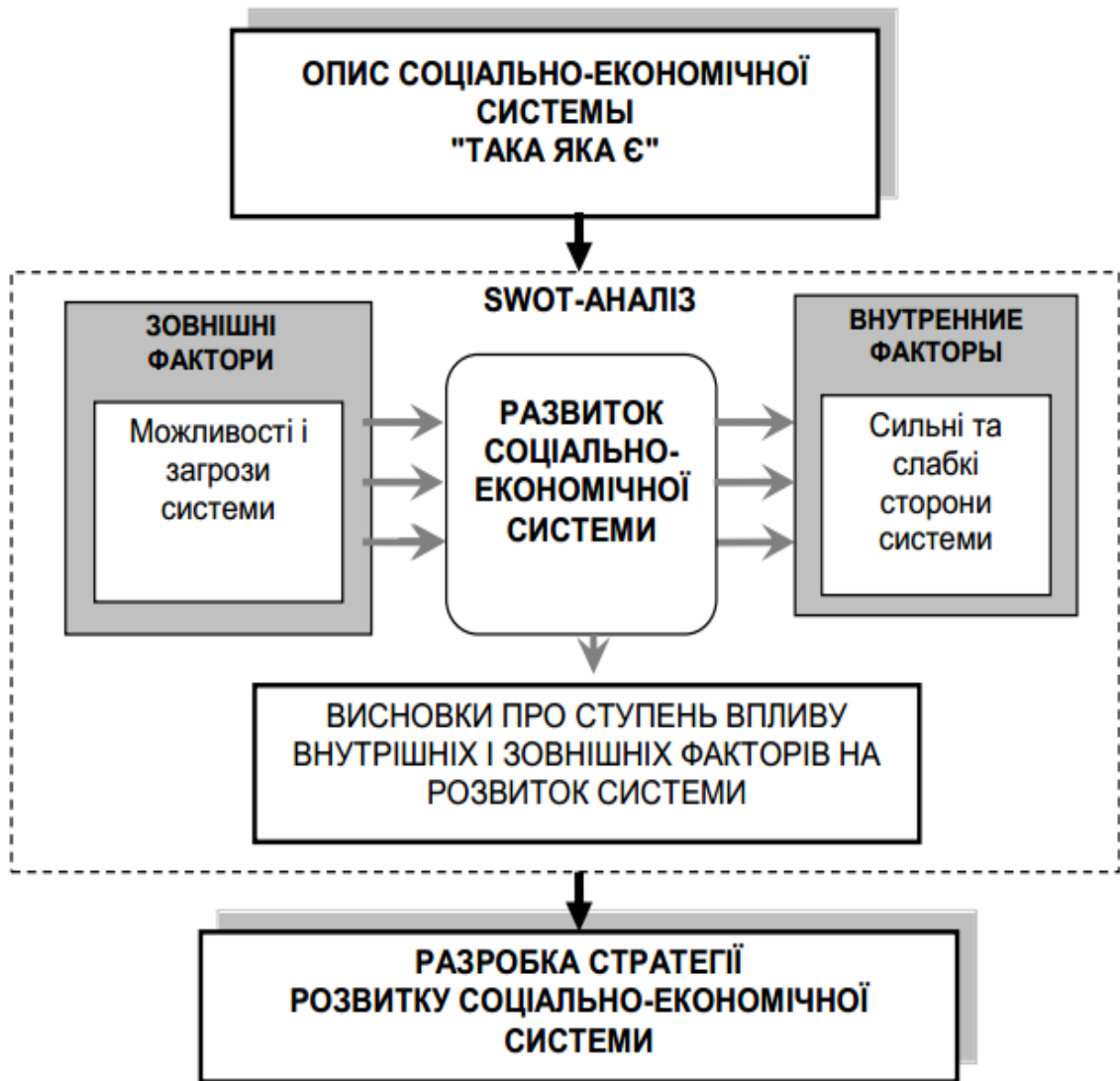


Рисунок 1.1 Головні етапи SWOT- аналізу [27, с.232].

Методологія SWOT-аналізу, розроблена для знаходження обґрунтованих рішень щодо здійснення регіонального розвитку у конкурентному середовищі, а також дає змогу краще зрозуміти соціально-політичні та економічні параметри місцевого розвитку, знайти оптимальні рішення для стратегії розвитку території та знизити ризики. [28, с. 118–125].

Після використання SWOT-аналізу розробляється обґрунтована стратегія досягнення майбутніх цілей, яка максимально із можливого враховує зовнішні впливи та вихідні умови місцевого розвитку.

SWOT-аналіз дозволяє систематизувати фактори, що впливають на об'єкт планування, окрім того він є критичним аналітичним підходом, який заснований на наявних даних та досвіді експертів. Цей аналіз фіксує поточний стан, а також вивчає шанси та ризики, які можуть вплинути на майбутнє.

Під час процесу аналізу шансів та ризиків розглядається не лише ситуація щодо самої території, а й аналізується «абсолютна ситуація», тобто весь зовнішній контекст, а саме географічне розташування, державна бюджетно-податкова політика, макроекономічна ситуація та політико-правові умови, на які місцева влада не має прямого впливу.

За результатами SWOT-аналізу з урахуванням сильних сторін та шансів, з'ясовується яка зі запропонованих стратегій розвитку найбільш перспективна, що може бути використана для досягнення успіху. Більш ефективними і менш витратними вважаються ті варіанти стратегій, які базуються на сильних сторонах і можливостях [29].

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

На його підставі виділяються чотири основних групи факторів, за допомогою яких аналізується політичний, економічний, соціокультурний і технологічний аспекти зовнішнього середовища регіону (рис. 1.2).

При цьому для кожної конкретної складної системи існує свій особливий набір ключових факторів, що найбільше впливає на неї.

Після аналізу шансів та ризиків, необхідно оцінити їх вплив на ситуацію на регіональному рівні 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.

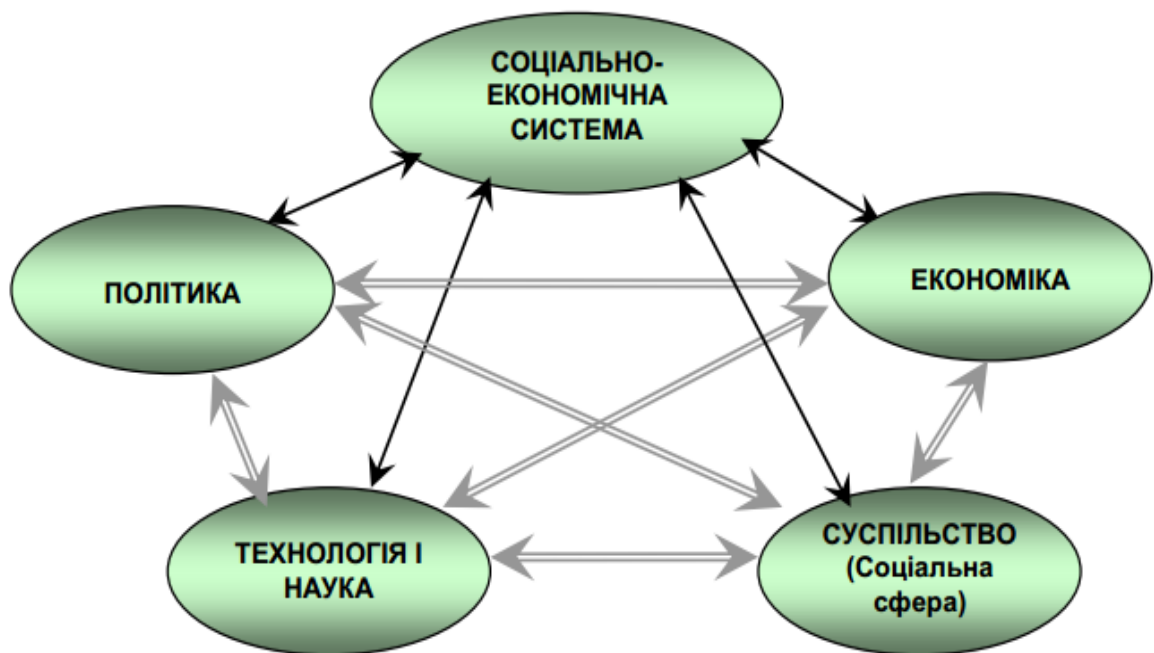


Рисунок 1.2 Головні компоненти PEST- аналізу

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 регіону, міста, іншого населеного пункту, а чітке ранжування за їх важливістю забезпечує рейтингова шкала. По закінченню аналізу, найважливіші фактори враховуються у стратегічному плані території [30].

Методологічно цінним є кількісне соціологічне дослідження у громаді, яке здійснюється за допомогою анкетування, і до якого залучаються члени органів влади, система освіти, ЗМІ, для більш оперативного проведення анкетування може здійснюватися телефонне опитування. За результатами анкетування розробляються рекомендації для подальших дій у сфері стратегічного планування розвитку певної території [31].

На основі зібраних даних формується стратегічне бачення, яке виступає новим компонентом довгострокового планування розвитку. віддзеркалює

оптимістичний погляд на розвиток території у майбутньому і становить основу для визначення завдань, які мають бути реалізовані. У процесі обговорення стратегічного бачення важливо долучити широку участь місцевої громадськості за допомогою таких форм як: телефони довіри та громадські приймальні; організація громадських слухань; проведення інтерактивних теле- та радіодебатів; місцеві референдуми; створення робочих і тематичних груп для формування рекомендацій; голосування через засоби масової інформації [32]. А це дає змогу залучити різні групи органів влади, бізнесу, громадян, ЗМІ, молодіжних об'єднань громадських організацій та окремих громадян до діалогу.

Стратегічні цілі розвитку регіону слугують інструментом для конкретизації пріоритетів у середньостроковій перспективі. Оперативні цілі, в свою чергу, є більш конкретними, що дають змогу пов'язати стратегічну діяльність з бюджетним та поточним плануванням. Під час процесу цілепокладання формується «дерево цілей» стратегії регіонального розвитку.

Для формування обґрунтованого та остаточного вибору здійснюється 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 [7, с.56].

Щоб забезпечити ефективне управління процесом досягнення цілей і реалізації стратегії розвитку регіону, необхідно розробити систему моніторингу та оцінювання з можливістю зворотного зв'язку, що дозволить своєчасно відстежувати та коригувати хід виконання завдань. Організація моніторингу і оцінювання стратегії регіонального розвитку проводиться за допомогою різних форм, а саме: внутрішній, зовнішній та змішаний моніторинг.

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

С. Домбровської, моніторинг і оцінювання стратегії місцевого розвитку базується на використанні індикаторів тобто показників, які вимірюють рівень досягнення завдань та очікуваних результатів стратегічного плану [33].

Оцінювання стратегії регіонального розвитку базується на критеріях, таких як відповідність, результативність, ефективність, економічність та сталість, які дають змогу визначити досягнення поставлених цілей та оцінити збалансованість ресурсів, витрачених на реалізацію стратегії [34].

Отже, методологія стратегічного планування регіонального розвитку надає можливість суб'єктам стратегічного планування проаналізувати співставні стратегічні цілі перспективного розвитку регіону, що у свою чергу спростить намагання потенційних інвесторів у вкладання фінансових ресурсів з огляду на можливість швидше ознайомитися з поточним становищем, що склався, та баченням перспективного розвитку регіону.

### **1.3. Технології та практики стратегічного планування регіонального розвитку**

Ключовими компонентами розвитку території в Україні та в багатьох країнах світу є технології та практики стратегічного планування регіонального розвитку, в результаті використання яких, країни забезпечують більш системний та науковий підхід до соціально-економічного розвитку, що сприяє підвищенню якості життя населення, досягненню конкурентних переваг у глобальному масштабі, і в кінцевому результаті досягненню стійкого економічного зростання [35].

На думку науковців [36, с. 54] однією із найважливіших технологій, що використовується в стратегічному плануванні – це є аналіз соціально-економічного стану регіонів, ресурсного та наявного промислового потенціалу, демографічних показників та різних статистичних показників. Даний вид

аналізу сприяє виявленню позитивних і негативних аспектів суспільного розвитку країни, розпізнаванню можливостей та потенційних загроз, які можуть відіграти роль у формуванні розвитку країни [36, с. 58].

Дедалі більш поширеним у стратегічному плануванні стає застосування технологій інформаційних систем, використання яких дає змогу ефективніше аналізувати та обробляти великий обсяг даних, що допомагає ухвалювати більш обґрунтовані рішення.

Щодо практик стратегічного планування регіонального розвитку відносять:

- залучення різних зацікавлених сторін (органи виконавчої влади, бізнес-структури, громадські організації та інші зацікавлені сторони) у процес обговорення пріоритетних напрямів розвитку регіону, спільних цілей, розробки та впровадження стратегій;

- залучення експертів з інших країн світу для обміну досвідом та передачі кращих практик;

- взаємодія з міжнародними організаціями, державами та іншими партнерами, що допомагає впроваджувати інноваційні та інвестиційні процеси в регіоні та знаходити ефективні рішення для спільних проблем.

Як правило, успішний економічний розвиток країн Європейського Союзу значною мірою залежить від ефективної регіональної політики, яка повинна вирішувати першочергові і другорядні завдання: організація дієвих заходів з підвищення якісних та кількісних показників соціально-економічного розвитку регіону на довгострокову перспективу, найбільш якісне залучення обмежених ресурсів в регіоні та задоволення всіх потреб у межах регіону та поза ним, забезпечення соціальної справедливості, стимулювання інновації та покращення умов проживання на різних територіях. Нескоординованість та неузгодженість регіональної політики може загрожувати цілісності країн ЄС та посилити дезінтеграційні тенденції всередині союзних країн.

Спроможність території до сталого економічного розвитку визначають ринки збуту, якість робочої сили та її структура, об'єктивні природні, людські, організаційні та культурні фактори. Кожна територія прагне використовувати свої переваги та розвиватися відповідно швидко та ефективно. Проте іноді відсутність достатніх сильних сторін регіону або надлишок слабких може призводити до сповільнення темпів регіонального розвитку, нездатності забезпечити належний рівень життя.

З цієї причини для забезпечення належних умов розвитку для всіх регіонів, уряди багатьох країн актуалізували потребу ефективного державного регулювання розвитку регіонів, використовуючи такі інструменти як фінансова допомога та стимулювання економічної діяльності в приватному секторі. Ці заходи можуть бути зосереджені на окремих регіонах в тій чи іншій країні та вимагати мінімальних змін у державних інституціях.

Так, наприклад, починаючи з 1998 року та пізніше такі країни як Данія, Нідерланди, Ірландія, Швеція, Норвегія, Фінляндія і Сполучене Королівство, здійснили реформи, які були спрямовані на підтримку регіонального розвитку, і які не вимагали значних змін у державних установах або зміни їх повноважень. Ці заходи були здійснені центральними та місцевими органами влади у регіонах, які мають сприятливі умови для конкретних видів діяльності [37].

У Західній Європі після другої світової війни стимулювання регіонального розвитку зазвичай здійснювалося шляхом політичних заходів, які акцентували свою увагу на зовнішніх, а не внутрішніх чинниках розвитку, а саме це – заходи, які мали великий вплив на рух інвестицій, надаючи пільги та гранти для залучення прямих інвестицій у конкретних регіонах. Цей підхід «зверху вниз» широко використовувався в період з 1950-х до 1970-х рр. та іноді застосовується й сьогодні. Однак у більшості країн Європейського Союзу він уже не демонструє належної ефективності [38].

Більшість урядів європейських країн надають перевагу національним програмам державних інвестицій, як ключовій умові для економічного

розвитку. Зазвичай, ці програми спрямовані на великі сектори економіки регіону, такі як транспортна інфраструктура, енергетика, навколишнє природне середовище, освіта, що переважно фінансуються з коштів державного бюджету. Здебільшого центральний уряд країни здійснює розробку та реалізацію таких стратегій розвитку, але у деяких випадках надається можливість участі і місцевим чи регіональним органам влади. Для країн з низьким рівнем фіскальної децентралізації або централізованою системою збору податків розробляються національні інвестиційні програмами, де держава виступає головним інвестором забезпечуючи повне або часткове фінансування, розробку політики та реалізацію стратегічних проєктів [39, с. 292].

У країнах Європи податки збираються централізовано через міністерства фінансів і для підтримки економічного розвитку подальший перерозподіл відбувається здебільшого в рамках загальнонаціональної політики. Під впливом інституційних структурних фондів навіть у країнах-членах Європейського Союзу на регіональні програми розвитку припадає близько 30 % від усього розміру внутрішніх державних інвестиційних ініціатив та фінансування з ЄС, що спрямовано на соціально-економічний розвиток країни. Попри те, для забезпечення соціально-економічного розвитку у деяких з цих країн місцеві органи влади (муніципалітети та округи) здійснюють фінансування, розробку, планування і реалізацію проєктів та програм, інвестування, моніторинг та оцінку, що входять до складу національних стратегій, а також програм, пов'язаних з регіональною політикою.

Наприклад, у Франції для реалізації національних та регіональних пріоритетів розвитку регіонів діє складна система контрактів, що поєднує проєкти розвитку. Для цього розробляється додаткова регіональна політика, яка доповнює загальнонаціональну політику щодо регіонального розвитку і передбачає більший ступінь взаємодії з учасниками планування, тобто здійснюється так зване делеговане планування [40, с. 25].

Як вказує науковець [7, с.74] «загалом практики вказують на те, що політика регіонального розвитку не обов'язково має бути наслідком масштабних державних реформ, але вона є важливим додатковим елементом для досягнення балансованого розвитку різних територій. Уряди створюють відповідні обов'язки, рамки, ролі для регіональних та місцевих акторів у плануванні та реалізації програм регіонального розвитку, забезпечуючи ефективність регіональної політики розвитку» [7, с.74].

Більшість з таких країн як Чехія та Польща, при впровадженні адміністративної реформи щодо регіоналізації на різних рівнях, використовували ресурси фондів Європейського Союзу, причому більшість коштів з яких призначалася для співфінансування національних стратегій розвитку та програм соціально-економічного розвитку. Регіональні програми у вищезгаданих країнах становлять лише одну з 5 або 6 програм загальнонаціонального масштабу, які відрізняються між собою, оскільки фінансують різні типи діяльності [41].

У більшості випадків основними інструментами регіональної політики європейських країн є *цільові програми розвитку*, які орієнтовані на результати та *інвестиції*. Фіскальні інструменти, такі як податкові пільги чи безмитні зони, зазвичай, мало використовуються в країнах ЄС, так як вони можуть спричинити перерозподіл інвестицій між регіонами, як на внутрішньодержавному так і на міжнародному рівні.

Аналізуючи Державну стратегію регіонального розвитку в Україні на 2021-2027 роки можна дійти висновку, що стратегія відображає тенденцію до активної децентралізації, що сприяє розвитку регіональної політики.

Для успішного впровадження такої політики регіонального розвитку, важливо щоб національна політика держави відповідала програмам розвитку, щоб був правельний розподіл державних ресурсів між національною та регіональною політикою, розроблені відповідні критерії для зазначених

підходів. Вирішення цих проблем повинні відбуватися на основі стратегічних цілей.

Технології та практики стратегічного планування розвитку територій в країнах Європейського Союзу передбачають широкий спектр підходів та інструментів для досягнення довгострокових цілей та стимулювання сталого розвитку територій, а саме: :

- *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 [42];

- *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 [43];

- *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 [44];

- *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 [45];

- *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 [46];

- *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 [7, с.76].

Отже, можна зазначити, порівнюючи з Україною, деякі із країн ЄС мають більш систематичний підхід до стратегічного планування регіонального розвитку. Наприклад, досліджувані нами країни активно використовують аналіз даних соціально-економічного розвитку територій, інформаційні технології та довгострокові підходи для визначення стратегічних цілей та прогнозування розвитку територій. Окрім того, ці країни активно залучають зацікавлені сторони, враховують громадську думку та використовують системи моніторингу та оцінки для контролю та коригування при реалізації своїх стратегій розвитку [47].

Однак, слід зауважити, Україна може використовувати досвід ЄС та інших країн, але з адаптацією цих практик до власних потреб та реалій. Прозорість, відкритість до участі зацікавлених сторін (стейкхолдерів), залучення експертного середовища та громадськості можуть підвищити ефективність стратегічного планування в Україні.

Політика регіонального розвитку в Сполучених Штатах Америки теж є достаньо корисною для України. США мають складну систему регіональних грантів та субсидій, яка спрямовує значні фінансові ресурси на підтримку різних регіонів. Найбільш відомий приклад – програма Медікейд, яка забезпечує медичну допомогу бідним громадянам країни. Така система

розподілу допомоги дозволяє зменшити диспропорції між більш та менш розвиненими штатами та муніципалітетами [48].

Взаємодіючи з відповідними державними органами, органи місцевої влади добре усвідомлюють проблеми території та мають великий потенціал сприяти ефективній реалізації регіональної політики, а також сприяти економічному розвитку регіону. Однак, у США, натомість, часто спостерігається нездорова конкуренція за урядові гранти та субсидії між суб'єктами регіонального розвитку, у зв'язку з чим федеральний уряд коригує напрями адресної допомоги, зменшує витрати на адміністративні процеси, накладає жорсткі умови отримання фінансування, застосовує санкції за порушення умов, забезпечуючи постійний регулятивний вплив на очікувані ефекти використання коштів [49].

Окрім того, місцеві органи влади розраховують на окремі інвестиції від Конгресу США (від 10 до 12 тис. пропозицій на рік), а це кошти які спрямовуються на здійснення конкретних соціальних проєктів та ініціатив і є меншим за розміром фінансування, що складають видатків на рівні 15–20 млрд доларів США.

Фіскальна політика у США також має суттєвий вплив на умови розвитку регіонів, де до місцевих бюджетів стягуються різноманітні місцеві податки та збори, але найбільш значущими є податок з продажів та податок з майна, що роблять чималий внесок у доходну частину місцевих бюджетів. При чому кожний штат має право самостійно встановлювати ставку цього податку та вирішувати, на які товари він поширюється (медикаменти та харчові продукти), при чому по всій країні рівень цього податку коливається від 0 % до 7,5 %. Ці умови дають змогу уряду вирівнювання податкового навантаження по всій країні [50].

Таким чином, в моделі регіональної політики США віддається перевага економічним засобам регулювання над примусовими заходами та здійснюється акцент на індивідуальних інтересах, а не на територіальних. Ця модель має свої

як позитивні сторони так і недоліки. На думку деяких американських дослідників, така модель відносин між федеральним урядом і штатами може призвести до «заміщення адміністративної кооперації політичним примусом центру», що відведе увагу від інфраструктурних проєктів та зможе призвести до скорочення фінансування освітніх і наукових програм. Американська модель у такий спосіб демонструє підвищену чутливість до політичних процесів та виборчих кампаній.

Отже, у США основним підходом до регіональної політики є спрямованість на економічні важелі регулювання та децентралізованість. 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.

Загалом, спираючись успішній інших країн, Україна може використовувати різні технології та практики стратегічного планування для досягнення сталого розвитку своїх територій та підвищення якості життя своїх громадян, а саме: використання довгострокових підходів для визначення стратегічних цілей та прогнозування розвитку територій; впровадження сучасних інформаційних технологій для моделювання, моніторингу та оцінки стратегічних рішень; активне залучення зацікавлених сторін, таких як урядові органи, бізнес та громадськість; активна співпраця з міжнародними організаціями та інше [51]. Наша країна має потенціал стати успішною країною з ефективним стратегічним плануванням регіонального розвитку, проте для цього необхідно адаптувати досвід інших країн до власних потреб.

## **Висновки до розділу 1.**

1. Проаналізовано та вивчено сучасні наукові підходи до поняття стратегічного планування регіонального розвитку. Нами встановлено, що

стратегічне планування регіонального розвитку – це процес формування довгострокових цілей і стратегій для розвитку конкретного регіону, з урахуванням його потенціалу, особливостей та викликів. Стратегічне планування регіонального розвитку» – це процес, який спрямований на визначення мети, основних напрямів і пріоритетів розвитку конкретного регіону на тривалий термін.

Узагальнено суть стратегічного планування і з'ясовано, що стратегічне планування регіонального розвитку є ключовим інструментом для досягнення сталого і збалансованого розвитку регіону, враховуючи його потенціал, особливості, ресурси та наявні проблеми.

Основними цілями стратегічного планування регіонального розвитку є забезпечення балансу між економічним, соціальним, екологічним та територіальним розвитком, стимулювання впровадження інновацій та розвитку регіону, забезпечення високої якості життя населення.

2. Узагальнено поняття методології стратегічного планування і визначено, що під методологією стратегічного планування регіонального розвитку розуміється сукупність вимог, що висуваються до суб'єктів планування у процесі передбачення майбутнього об'єкту, які втілюються у систему принципів стратегічного планування, формуючи логіку цього процесу.

Досліджено велику кількість методів, які застосовуються для стратегічного планування регіонального розвитку. Найбільш розповсюдженою методикою стратегічного планування у міжнародній практиці є методика, якою передбачено 6 ключових етапів: організація планування; визначення перспектив на майбутнє; оцінка становища, SWOT-аналіз та А-В-С аналіз; формування і окреслення стратегічних цілей; підготовка плану дій та заходів; впровадження, а також дослідження та оцінка реалізації стратегії. Окрім того, для успішного впровадження регіональних стратегій, використовують 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 інші.

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

## РОЗДІЛ 2.

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку в Україні

Забезпечення розвитку регіонів в Україні здійснюється на основі відповідної нормативно-правової бази на основі комплексного та довгострокового стратегічного планування, через розробку стратегічних планів регіонального, які охоплюють прогностичні та програмні документи на довгостроковий, середньостроковий та короткостроковий періоди із залученням громадськості до управління цим процесом.

На думку дослідників, під нормативно-правовими основами 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 [7, с. 87].

Отже, здійсним аналіз основних нормативно-правових документів, які встановлюють норми та регулюють діяльність органів публічного управління у сфері регіонального розвитку.

На переконання Берданової О.В. та Вакуленка В.М., нормативно-правову базу щодо здійснення стратегічного планування регіонального розвитку можна умовно розділити на три такі блоки:

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

– 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 [13, с.17].

Українське законодавство щодо державної регіональної політики забезпечується низкою 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 засади державної регіональної політики», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про Генеральну схему планування території України», «Про місцеві державні адміністрації», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про транскордонне співробітництво», «Про державні цільові програми», «Про регулювання містобудівної діяльності», 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 [5].

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 [52];

- «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад» від 18 липня 2023 року № 731 [53];

- «Деякі питання діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади з питань відновлення регіонів, територій та інфраструктури» від 13 червня 2023 року № 593 [54];

- «Про затвердження процедури функціонування єдиної геоінформаційної системи для здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів та територіальних громад» від 23 травня 2023 року № 522 [55];

- «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 [56];

- «Деякі питання діяльності агенцій регіонального розвитку» від 21 жовтня 2022 року № 1203 [57];

- «Про здійснення деяких аспектів реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період 2021–2023 роки» від 12 травня 2021 року №497-р [58];

- «Про схвалення Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на період 2021–2027 років» від 14 квітня 2021 року № 408 [60];

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 [61].

Певну роль в становленні сучасного процесу розробки та реалізації стратегій розвитку територій зіграла Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020». Дорожня карта та першочергові пріоритети реалізації якої передбачають реалізацію реформи регіональної політики, що вказує на актуальність розробки та реалізації стратегій розвитку територій [62]. Окрім того розроблено проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 року. Проект Стратегії розглядається як рамковий документ, який визначатиме стратегічні напрями довгострокового розвитку України. Принциповим аспектом її розробки було

врахування адаптованих для України Цілей сталого розвитку до 2030 року та врахування основних положень Оновленої Стратегії сталого розвитку ЄС [63].

Важливим є те, що Стратегія регіонального розвитку має бути повністю відповідною державній політиці в галузі регіонального розвитку та має бути узгодженою з «Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 роки», затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695 [64] та «Національною економічною стратегією до 2030 року» [65].

Стратегія регіонального розвитку має відповідати вектору сталого розвитку регіонів та бути у гармонії Цілями сталого розвитку які визначені в Резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» та Цілям сталого розвитку України до 2030 року, затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722 [66].

До переліку законів, які охоплюють широкий спектр дії і застосовуються у нормативно-правовому регулюванні сталого розвитку територій на рівні, слід віднести такі Закони України: «Про місцеве самоврядування в Україні» [67], «Про місцеві державні адміністрації» [68], «Про запобігання корупції» [69] «Про державну службу» [70], «Про очищення влади» [71].

Акти та рекомендації організацій ЄС, ООН та інших міжнародних організацій також потрібно включити до системи нормативно-правового забезпечення регіонального розвитку в Україні, а саме:

- Хартію місцевого самоврядування Європи;
- Конвенцію ООН проти корупції;
- Документи Ради Європи щодо демократії та прав людини;
- Глобальні Цілі сталого розвитку, які були затверджені у 2015 році на саміті ООН з питань сталого розвитку [72];
- 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) [73] та ін.

Окрім того, важливе значення у міжнародному контексті щодо регіонального розвитку має Європейська Стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні [61, с.51], головною метою якої є мобілізація та стимулювання діяльності національних та місцевих зацікавлених сторін [74]. Ця Стратегія спрямована на те, щоб громадяни країн Європи могли отримати переваги від ефективного демократичного управління на місцевому рівні через постійне залучення населення та впровадження політики, спрямованої на реалізацію законних інтересів громадян та підвищення якості надання послуг на місцевому рівні.

Автори Стратегії вважають, що реалізація мети Стратегії можлива завдяки виконанню таких 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 [75].

Чинне законодавство щодо регіонального розвитку потребує усунення колізій та низки правок щодо формування стратегій розвитку регіонів і територіальних громад. Процеси стратегічного планування розвитку території та його діяльності органів влади у цьому процесі повинні бути взаємоузгодженими. Тому на сьогодні стан національної економіки потребує

подальшого вдосконалення програмних і прогнозних документів з питань соціально-економічного розвитку територій та впровадження стратегічного планування в роботу місцевих органів влади. Для цього потрібно раціонально спланувати заходи щодо розроблення прогнозних документів, реалізацію та контроль за їх виконанням, що визначатиме цілі соціально-економічного розвитку держави та способи їх досягнення [76].

Постановою Кабінету Міністрів України «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 затверджено Порядок розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів та Порядок розроблення програм регіонального розвитку, яка визначає механізм розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України, плану заходів з її реалізації та моніторингу, а також механізм розроблення та вимоги до змісту програм регіонального розвитку (інвестиційних програм). Відповідно до зазначеної постанови, систему прогнозних і програмних документів складають довгострокові, середньострокові та короткострокові документи [52].

У зазначених документах, враховуючи суспільно-політичні та суспільно-економічні процеси, що відбуваються в країні, а також, з урахуванням впливу зовнішньо-економічних та інших факторів і очікуваних тенденцій, визначаються цілі і пріоритети соціально-економічного розвитку, та заходи, які необхідно здійснити для досягнення цих цілей.

*Довгострокові* прогнозні і програмні документи визначають напрями розвитку, стратегічні цілі та структурні пропорції економіки і соціальної сфери. До них входять державна стратегія регіонального розвитку, регіональні стратегії розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва і Севастополя, а також стратегії розвитку галузей економіки та стратегія

економічного та соціального розвитку України. Зазначені стратегії коригуються один раз на п'ять років з можливістю продовження терміну на наступні п'ять років. [77].

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

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

Державна стратегія регіонального розвитку визначає генеральний вектор сталого розвитку регіонів [64] виступає центробіжною моделлю для досягнення загальнонаціональних цілей. Вона передбачає визначення актуальних тенденцій і закономірностей розвитку, формулювання пріоритетних напрямів у структурних, інвестиційних, інноваційних та соціальних сферах. Окрім того, стратегія спрямована на створення позитивного сценарію соціального та економічного розвитку регіонів в перспективі, детермінує етапи та терміни реалізації цих планів [78].

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки [64] є системним, комплексним, планувальним документом середньострокового періоду планування, мета якої орієнтована на людину і на єдність українського простору. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки [64] направлена для реалізації секторальних стратегій розвитку, координації державної політики у різних сферах, досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах та регіонах в інтересах людини, єдності держави, сталого розвитку історичних населених місць та збереження традиційного характеру історичного середовища, збереження навколишнього природного середовища та сталого використання природних ресурсів для нинішнього та майбутніх поколінь українців [64].

Першочерговими завданнями нової регіональної політики є прискорення економічного зростання регіонів, підвищення їх конкурентоспроможності. [64]. Тому, коли іде мова про підвищення конкурентоспроможності регіонів, то потрібно зауважити, що згідно Закону України «Про засади державної регіональної політики» [79], який визначає, що кожен регіон має мати власну стратегію регіонального розвитку, яка в свою чергу не може суперечити Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [64], а навпаки, має відповідати визначеним їй стратегічним цілям. Так само, українське законодавство передбачає, що кожен регіон має визначитись із своєю розумною спеціалізацією, тобто визначити сфери економіки, у яких регіон має кращі стартові можливості, кращі ресурси в порівнянні з іншими регіонами і в цих сферах є можливість досягти швидкого результату з меншими затратами [80].

Отже, сьогодні політика регіонального розвитку в Україні формується відповідно до принципів програмування, концентрації, синхронізації дій («синергії»), поляризованого розвитку, додатковості, збалансованого розвитку, партнерства і просторової єдності.

На підставі аналізу нормативно-правових документів, 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 місцеве самоврядування, місцеві державні адміністрації, про засади внутрішньої і зовнішньої політики, транскордонне співробітництво та інші, які формують правовий контекст для формування відповідних політичних, економічних та соціальних механізмів та регулювання регіонального розвитку;

- основу нормативно-правової бази стратегічного планування становлять постанови Кабінету Міністрів України, які визначають процедури, порядок та критерії впровадження стратегічних планів регіонального розвитку, а саме постанови про розроблення Державної стратегії регіонального розвитку, про

відновлення та розвиток регіонів, а також процедури моніторингу та оцінки ефективності реалізації політичних заходів [7, с.101];

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

- важливе значення в реалізації регіональної політики в Україні є застосування єдиної геоінформаційної системи для оцінки та моніторингу розвитку територій, регіонів та територіальних громад [7, с.102];

- значущим аспектом є підтримка інноваційних ініціатив у регіонах. Окрім того, розвитку кластерів та технологічних інкубаторів, нормативно-правова база з метою сприяння розвитку регіонів та підтримки малого підприємництва, передбачає ухвалення критеріїв оцінки придатності державної допомоги;

- постанови Кабінету Міністрів України встановлюють норми та процедури розробки, впровадження, контролю Державної стратегії регіонального розвитку, а також визначають методику та порядок моніторингу, оцінки виконання державної регіональної політики [7, с.102].

Загалом, нормативно-правова база, на якій ґрунтується розробка, впровадження та реалізація стратегій розвитку регіонів, має характеристики нечіткості та відсутності системності. Колізії які виникають між різними нормативно-правовими документами, і деякі положення цих документів виявляються неоднозначними та суперечливими. Отже, існує потреба узгодження норм та положень, які суперечать один одному та оновлення законодавства.

## **2.2. Аналіз сучасного стану інституційного забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні в Україні**

Система організаційно забезпечення регіонального розвитку в Україні складається з низки органів влади: вищі органи законодавчої та виконавчої влади, державні комітети, комісій та інші установи, діяльність яких спрямована на управління розвитком регіону та нормативне регулювання всіх аспектів самого процесу розвитку території. Однак, на нашу думку, взаємодія і координація між ними є недостатньою.

Серед суб'єктів управління регіональним розвитком на загальнодержавному рівні слід виділити такі: Президент України, Кабінет Міністрів України, Верховна Рада України, державні органи виконавчої влади різних рівнів, Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Міжвідомча координаційна комісія з питань регіонального розвитку, Рада регіонального розвитку, агенції регіонального розвитку та інші органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування які беруть участь у реалізації регіональної політики у межах їхніх повноважень, визначених законодавством України.

Президент визначає основні напрями розвитку держави, зокрема у сфері соціально-економічного розвитку регіонів і територій та розвитку місцевого й регіонального самоврядування [81, с.139.]. Верховна Рада України проводить законодавчу діяльність, у тому числі розробку, затвердження та внесення змін до законів що регулюють розвиток регіонів.

Варто зазначити, що Кабінет Міністрів України щодо регіональної політики забезпечує: розроблення та виконання загальнодержавних програм, спрямованих на розвиток регіонів; затвердження Державної стратегії регіонального розвитку України, плану заходів з її реалізації; розроблення та укладення в установленому порядку угод щодо регіонального розвитку; визначення порядку координації дій органів виконавчої влади із забезпечення

формування та реалізації державної регіональної політики; затвердження порядку і методики проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації стратегії та переліку індикаторів такого моніторингу.

Міжвідомча координаційна комісія з питань регіонального розвитку є тимчасовим консультативно-дорадчим, колегіальним органом, який забезпечує координацію діяльності головних центральних органів виконавчої влади, регіональних та місцевих органів влади та їх асоціацій, чий повноваження та політика впливають на певні аспекти розвитку регіонів.

До повноважень обласних рад належать: ініціювання розроблення та затвердження регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації; забезпечення врахування інтересів територіальних громад у регіональних стратегіях розвитку та планах заходів з їх реалізації; затвердження звітів про результати моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації; погодження проекту Державної стратегії регіонального розвитку України тощо [82].

Обласні, районні та міські державні адміністрації – забезпечують в регіоні реалізацію державної регіональної політики; погоджують проект Державної стратегії регіонального розвитку; забезпечують розроблення проекту регіональної стратегії розвитку, плану реалізації регіональної стратегії та затвердження плану реалізації регіональної стратегії; проводять оцінку виконання регіональних стратегій розвитку і планів їх реалізації; подають звіти щодо результатів моніторингу і оцінки виконання регіональних стратегій розвитку та планів їх реалізації [83].

Районні, міські, селищні, сільські ради забезпечують підготовку та подають пропозиції щодо врахування їх інтересів під час розроблення проекту державної стратегії регіонального розвитку та плану її реалізації; регіональних стратегій розвитку і планів їх реалізації, а також інвестиційних програм (проектів), спрямованих на розвиток регіонів.

Визначимо функціональне призначення органів консультативно-дорадчого характеру при Президентові України, наприклад, Ради регіонів. Відтак, до повноважень Ради регіонального розвитку належить: погодження проектів рішень у сфері регіонального розвитку; попереднє схвалення проектів стратегії розвитку регіону, програм регіонального розвитку, проектів угод щодо регіонального розвитку; подання програм та проектів регіонального розвитку для фінансування за рахунок коштів Національного фонду регіонального розвитку.

До сфери регіонального розвитку залучені також донорські організації (ЄС, ООН, уряди США, Канади, Швейцарії, Швеції, Німеччини тощо) та міжнародні фінансові інститути (Європейський банк реконструкції і розвитку, Група Світового банку, Європейський інвестиційний банк), які надають технічну допомогу та кредитні ресурси для формування та реалізації державної регіональної політики [82].

Розвиток інституційної основи державної політики передбачає більш ефективну діяльність органів державної влади в конкретних сферах суспільного життя, підвищення результативності державного контролю та створення прозорих механізмів управління. Окрім того, для покращення ефективності управління конкретними процесами, забезпечення структурування та систематизації діяльності окремих органів державної влади, має відбуватися через створення нових управлінських структур [84].

Завдяки ініціативам населення та роботі органів управління формується громадська основа регіонального розвитку. Наприклад, до компетенцій обласних рад входить вирішення питань про надання дозволу на спеціальне використання природних ресурсів місцевого значення, а також про скасування такого дозволу [7, с.94].

Сьогодні наявність законодавчої бази, яка регулює процес планування розвитку регіонів, є однією головною перевагою інституційного забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні. Зокрема, у Конституції

України зі змінами від 01 січня 2020 року, № 27-IX закріплені принципи децентралізації та місцевого самоврядування, що створюють правові передумови для активної участі органів влади на місцях в стратегічному плануванні, а також для реалізації регіональних програм і проєктів.

Конституція України виступає гарантом місцевим органам влади з надання широких повноважень та автономії в управлінні своїми територіями, що дозволяє їм більш ефективно залучатися до стратегічного планування розвитку регіонів. Ці повноваження дозволяють і надають можливість місцевим органам влади визначати пріоритетні напрямки розвитку територій, розробляти та реалізовувати стратегії, а також виконувати функції контролю, оцінки та моніторингу за їх виконанням [85].

Принципи децентралізації та місцевого самоврядування, які закріплені в Конституції України, сприяють створенню сприятливого клімату для стратегічного планування на регіональному рівні та розвитку регіональної політики. Ці принципи надають важливості розподілу влади та відповідальності між центральним та місцевими рівнями управління, що сприяє забезпеченню адаптивності та гнучкості в розробці стратегій регіонального розвитку, а також досягненню поставлених цілей та підвищенню якості життя населення на території регіону.

В свою чергу, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № № 280/97-ВР у редакції від 16 березня 2024 року, № 3603-IX встановлює організаційні та функціональні принципи місцевого самоврядування в Україні, створюючи правову основу для ефективного функціонування місцевих органів влади [67]. Цей закон надає місцевим органам влади широкі повноваження та автономію в управлінні своїми територіями, що дозволяє їм самостійно вирішувати питання, пов'язані з розвитком регіонів.

Завдяки законодавчо наданій автономії, місцеві органи влади отримали можливість активного залучення до стратегічного планування розвитку регіонів

та визначення пріоритетних напрямків розвитку своєї території. Їм надано право розробляти та реалізовувати стратегії розвитку, що відповідають специфіці їхніх територій та потребам місцевого населення. Така активна участь місцевих органів влади сприяє більш змістовному та точному врахуванню особливостей українських регіонів та забезпечує впровадження різного роду ініціатив, які спрямовані на покращення життєвих умов населення регіону [86].

Отже, можна сказати, що Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» створює основу для побудови ефективної співпраці між центральною та місцевою владою із залученням громадськості, що демократизує процес стратегічного планування. Враховуючи потреби та бажання населення, місцеві органи влади здійснюють забезпечення більш ефективного впровадження стратегій, сприяє досягненню сталого розвитку регіонів по всій Україні.

Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 року № 156-VIII у редакції від 01.01.2024 № 3460-IX [87] визначає основні принципи державного регулювання регіонального розвитку, зокрема ефективну координацію між центральними органами влади та місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, що сприяє забезпеченню консолідації зусиль і врахуванню інтересів різних регіонів при розробці та реалізації стратегічних планів регіонального розвитку. Основна мета цього Закону полягає у «створенні умов для динамічного, збалансованого регіонів України, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, створення безпечних умов, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання» [87], шляхом пріоритетного фінансування соціальних та економічних проєктів, спрямованих на підтримку підприємництва та промисловості, на розвиток інфраструктури регіону, забезпечення доступу до освіти та охорони здоров'я, а також створення нових робочих місць.

Кабінет Міністрів України Постановою від 01 лютого 2019 року, № 45-2019-п, затвердив Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів [88]. Ця Постанова передбачає визначення процедур та методів розроблення регіональних стратегій, які мають враховувати специфіку кожного регіону та визначати стратегічні цілі та пріоритети його розвитку. Такий підхід дозволяє ефективно спрямовувати зусилля на досягнення конкретних результатів в розвитку кожного регіону.

Порядок, затверджений у цій Постанові, також визначає процедури розроблення планів заходів з реалізації регіональних стратегій, які мають узгоджуватися з іншими програмами та проектами, що дозволяє досягнути збалансованого та комплексного розвитку кожного регіону.

Таким чином, варто констатувати, що вищевказані закони, створюють важливий правовий фундамент для розвитку регіональних стратегій та забезпечення сталого розвитку усіх регіонів України. Разом ці нормативні акти створюють потужний інструментарій для ефективного планування розвитку регіонів, що сприяє сталому росту економіки, покращенню життєвого рівня мешканців та підвищенню конкурентоспроможності України на міжнародному рівні [86].

Проте, важливо підкреслити, що інституційне забезпечення щодо стратегічного планування регіонального розвитку має деякі значні проблеми, які потребують уваги законодавців та вдосконалення. Однією з них є недостатня координація між органами влади на різних рівнях, що часто призводить до розбіжностей у плануванні та реалізації стратегій регіонального розвитку. Зокрема, часто виникають конфлікти між центральними та місцевими органами влади щодо визначення пріоритетів розвитку, а також неспроможність ефективно координувати інтереси регіонів [89].

Також на практичному рівні відчувається відсутність механізмів для ефективного впровадження стратегій розвитку. Відсутність зрозумілих та простих кроків щодо реалізації стратегій інколи ускладнює їх успішне виконання та призводить до затримок у реалізації стратегічних проєктів. Крім того, нестача засобів та ресурсів, а також відсутність системного підходу до реалізації стратегій, також можуть ускладнювати їх впровадження.

Тому, на думку практиків та науковців і ми з ними погоджуємося, що успіх стратегічного планування на регіональному рівні залежить від активної участі громадськості та стейкхолдерів у процесі розробки та реалізації стратегій і це потрібно враховувати при розробці стратегії. До недоцільного планування та незадовільного врахування реальних потреб та пріоритетів регіонів може призвести брак діалогу зі зацікавленими сторонами, брак відкритості та прозорості при стратегічному плануванні [72].

Отже, всі процеси стратегічного планування розвитку регіону повинні бути взаємоузгодженими між вищими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, представниками бізнесу, громадами та іншими стейкхолдерами тобто із всіма зацікавленими сторонами.

З огляду на вищезазначені проблеми, важливо розглянути можливість удосконалення інституційного механізму публічного управління та впровадження більш ефективних дієвих методів для координації, моніторингу, оцінювання та реалізації стратегій регіонального розвитку. На нашу думку, можливим рішенням може бути створення професійних спеціальних органів чи комітетів, що здійснюватимуть координацію стратегічного планування на різних рівнях влади, а також активне залучення експертів та консультантів для забезпечення компетентності та об'єктивності процесу [90]. Крім того, розвиток механізмів моніторингу та оцінки результативності реалізації стратегій регіонального розвитку зможе допомогти вчасно виявляти проблеми та здійснити коригування планів дій для досягнення успішних результатів регіонального розвитку.

Необхідно наголосити на тому, що для покращення ситуації сфері панування, необхідно здійснити аналіз сучасного стану стратегічного планування на регіональному рівні. Для цього доречно було б провести оцінку реалізованих регіональних стратегій, з'ясувати ступінь досягнення їх мети та виявити основні критерії успіху або причини невдачі [17]. Здійснення такого аналізу дозволить ідентифікувати недоліки і проблемні питання, які потребують вдосконалення.

Варто звернути увагу на правові акти, які регулюють стратегічне планування на регіональному рівні, а саме на їх розробку та удосконалення. Це надасть можливість здійснити уточнення завдань та функцій різних органів влади, визначити механізми координації та моніторингу реалізації стратегій, а також забезпечити прозорість та участь громадськості у плануванні регіонального розвитку [91].

Окрім цього, важливо зміцнити інституційну спроможність для ефективного виконання стратегій розвитку регіонів. Для цього потрібно організувати підвищення кваліфікації співробітників органів влади на вміння розробки стратегічних планів, а також залучення експертів та зацікавлених сторін у розробку та реалізацію стратегій [82].

Загалом, аналізуючи сучасний стан інституційного забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні в Україні, виникає можливість визначення проблем та шляхів їх вирішення. Вдосконалення яких сприятиме створенню ефективної системи стратегічного планування, яка сприятиме сталому розвитку та процвітанню регіонів країни [86].

Отже, ефективне інституційне забезпечення стратегічного планування на регіональному рівні є критично важливим для досягнення розвитку регіонів в Україні. Забезпечення належного стратегічного планування дозволяє розробити збалансовані та цілеспрямовані стратегії, націлені на вирішення важливих економічних, соціальних та екологічних проблем різних регіонів. Окрім того, це зміцнює економічний потенціал країни, забезпечує ефективне використання

ресурсів та підвищує якість життя населення регіону. Однак потребують вдосконалення значна кількість проблем та викликів, таких як недостатня координація, моніторинг та контроль, які потребують вдосконалення. З метою успішного регіонального розвитку необхідно підтримувати дієвий діалог між різними рівнями влади, стимулювати участь громадськості та заохочувати впровадження інноваційних підходів до планування.

### **2.3. Впровадження інноваційних підходів у стратегічному плануванні розвитку регіонів на основі смарт-спеціалізації**

Важливими аспектами стратегічного планування, які впливають на регіональний розвиток є інноваційні підходи до стратегічного планування регіонального розвитку, які вказують на використання новаторських методів та практик у процесі виконання, формулювання та реалізації стратегій регіонального розвитку, а саме: створення інноваційних бізнес-моделей, застосування сучасних технологій, залучення стейкхолдерів та громадськості до участі в розробці стратегії, а також створення сприятливих умов для розвитку інноваційних галузей у сфері економіки.

Слід погодитись із практиками та науковцями, що основною перевагою впровадження смарт-спеціалізації на рівні регіону є підвищення його конкурентоспроможності, забезпечення ефективного використання інноваційного потенціалу та інноваційної активності, що призводить до забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів [92].

Смарт-спеціалізація є інноваційним інструментом Європейського Союзу, який сприяє розбудові регіональної спроможності завдяки виявленню конкурентних переваг та активів регіону, використання його інноваційного і наукового потенціалу [93]. Тобто, смарт-спеціалізація є стимулюючим

інноваційним підходом, який через реалізацію системи певних заходів сприяє розвитку інноваційного регіонального потенціалу.

Угодою про асоціацію з Європейським Союзом передбачено, що Україна до кінця 2025 року повинна максимально наблизити своє законодавство до законодавства ЄС та імплементувати у вітчизняне законодавство положення близько 350-ти директив, регламентів та рішень ЄС. Однією з таких змін є впровадження смарт-спеціалізації у систему стратегічного планування регіонального розвитку.

Так, правовою основою запровадження підходу смарт-спеціалізації у систему стратегічного планування регіонального розвитку в Україні є Постанова Кабінету Міністрів України від 14.11.2018 №959 «Про внесення змін до порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 931 і 932» у редакції від 11.08.2023 [94], якою було внесені зміни до порядку, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 931 «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» [59] і до порядку, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932 «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» [95].

Порядком розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 р. № 816 [96], змінено поняття смарт-спеціалізації, яке визначається, як «підхід стратегічного планування регіонального розвитку і визначення сфер втручання, що забезпечує економічне зростання та базується

на розкритті інноваційного потенціалу, унікальності наявних активів, конкурентних переваг регіону, найбільш ефективному їх використанні» [96].

Зазначені порядки до суб'єктів регіонального розвитку відносить центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, їх посадові особи, агенції регіонального розвитку, асоціації органів місцевого самоврядування, представники суб'єктів підприємництва, закладів вищої освіти, науково-дослідних установ. Порядками визначено поняття інноваційного потенціалу «як сукупність наявних у регіоні інтелектуальних, трудових, технологічних, науково-виробничих ресурсів з відповідним інфраструктурним забезпеченням, які за умови їх ефективного використання (поєднання) сприяють прийняттю та впровадженню нових технологічних рішень» [92].

Окрім того, розширено коло залучення стейкхолдерів, процедуру та алгоритм розроблення проекту стратегій та зазначено, що Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласна, Київська та Севастопольська міські держадміністрації [96]:

- розміщує на офіційному веб-сайті інформацію про початок розроблення проекту або плану заходів регіональної стратегії, а для суб'єктів державної регіональної політики форму і строк подання пропозицій до проекту;
- з урахуванням отриманих пропозицій забезпечує розроблення проекту регіональної стратегії та/або проекту плану заходів;
- проводить консультації із суб'єктами державної регіональної політики, а також представниками зацікавлених сторін для узгодження позицій;
- здійснює забезпечення публічного громадського обговорення проекту регіональної стратегії та/або плану заходів;
- здійснює проведення стратегічної екологічної оцінки проекту регіональної стратегії та/або плану заходів;

– оприлюднює звіт про результати розгляду пропозицій, поданих зацікавленими сторонами до проекту регіональної стратегії та/або плану заходів;

– подає проект регіональної стратегії та/або плану заходів до Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України для отримання висновку про відповідність проекту регіональної стратегії розвитку, плану заходів встановленим вимогам щодо його підготовки, стратегічним цілям і пріоритетам, визначеним Державною стратегією регіонального розвитку України;

– забезпечує доопрацювання проекту регіональної стратегії та/або плану заходів у разі отримання висновку із зауваженнями та пропозиціями щодо відповідності проекту встановленим вимогам щодо його підготовки, стратегічним цілям і пріоритетам, визначеним Державною стратегією регіонального розвитку України [97].

Утворені відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» [79] агенції регіонального розвитку, асоціації органів місцевого самоврядування та їх об'єднання, громадські об'єднання, інші суб'єкти державної регіональної політики, представники стейкхолдерів можуть також залучатися до розроблення регіональних стратегій [96].

Звичай процес розробки стратегії регіонального розвитку починається з підготовчого етапу. Органи влади на рівні області виділяють необхідні ресурси і участь регіональних стейкхолдерів у роботу зі розробки стратегії.

Є кілька причин, чому участь стейкхолдерів регіону у процесі розробки стратегії є важливою. На думку науковці Сороки М.А. [97] і ми з нею погоджуємося це:

«По-перше, участь різних стейкхолдерів надає можливість розгляд кожного стратегічного питання з різних точок зору, створює міжгалузевий підхід, що сприяє кращому розумінню умов розвитку і підвищенню якості стратегії в цілому, а також її складових.

По-друге, залучення відповідних стейкхолдерів, таких, як представники влади, лідери громадської думки, збільшує довіру до процесу розробки стратегії, мотивує до участі інших сторін, а також робить внесок в розбудову атмосфери довіри в регіоні, особливо щодо стратегічного планування розвитку регіону.

По-третє, належна та своєчасна участь стейкхолдерів у процесі підготовки регіональної стратегії створює почуття власності, необхідне для успішної реалізації стратегії на засадах партнерства. Це особливо актуально в умовах дефіциту ресурсів на рівні багатьох регіонів України. Участь широкого кола стейкхолдерів може допомогти задіяти широкий спектр ресурсів, якими вони володіють, а саме матеріальних, інтелектуальних, інформаційних тощо [97].

Участь стейкхолдерів на рівні регіону узгоджується з вимогами процесу розробки стратегії, здійснюється визначення здатності кожного учасника відповідати цим вимогам. Окрім того, щоб своєчасно виконувати завдання і заходи, необхідні для розробки стратегії, має бути достатня кількість залучених регіональних фахівців. Отже, сукупність знань та вмінь стейкхолдерів надає можливість забезпечити достатній рівень для успішної підготовки кожного сегмента стратегії регіонального розвитку [98].

З огляду на кращий зарубіжний досвід широкомасштабних та комплексних процесів взаємодії стейкхолдерів можливо виокремити такі кращі практики [99]:

- у Словенії та Чехії процес стратегічного панування відбувається протягом тривалого періоду, включаючи створення відкритого дискусійного простору;

- Португалії для забезпечення комплексності процесу розроблення стратегії важливим є наявність динаміки впровадження інновацій у минулі періоди. У цій країні для перезапуску смарт-спеціалізації здійснюють поглиблене консультування та взаємодію між стейкхолдерами, а також

здійюють учасників, які раніше були виключені, або залучають нових, наприклад, науковців з університетів;

- у Польщі, для визначення основних пріоритетів розвитку замовляють наукові дослідження або задійюють гібридний підхід, який включає «процес підприємницького відкриття (EDP)» та проведення публічних обговорень за участю експертів [97].

Саме використання «процесу підприємницького відкриття (EDP)» як одного з етапів реалізації підходу смарт-спеціалізації, сприяє визначенню пріоритетних сфер регіонального розвитку, допомагає стейкхолдерам регіонів які мають достатній потенціал для зростання, що основане на знаннях, визначити важливі сфери та види економічної діяльності і направити інвестиції та ресурси за цими напрямками. Важливим є також формування довіри між учасниками процесу, яка забезпечується через застосування фокус-груп та «лабораторій з розробки проектів» або інвестування у спільні проекти [97].

Однією із засад регіонального розвитку в Україні до 2027 року є підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів на основі смарт-спеціалізації. Так, відповідно до державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року та на виконання низки правових актів, при формуванні регіональних стратегій розвитку до 2027 року було визначено види економічної діяльності/напрями, які мають потенціал для розвитку на засадах смарт-спеціалізації. Більшість напрямів смарт-спеціалізації, обраних регіонами України, відповідають традиційній економічній спеціалізації регіонів.

Детально аналізуючи зміст кожної Стратегії розвитку регіонів України на період до 2027 р. дослідниця Слинко М. Ю. отримала характеристику та змістовність визначеного кожною областю країни напрямку смарт-спеціалізації (табл. 2.1) [100].

**Смарт-спеціалізація регіонів України у Стратегіях розвитку регіонів  
України на період до 2027 р.**

<b>Область України</b>	<b>Визначення смарт-спеціалізації регіону</b>
Вінницька	Зазначається, що «Smart-спеціалізація дасть змогу вивести область на новий рівень розвитку, відкрити нові інвестиційні горизонти, прискорити впровадження інновацій, забезпечить використання сучасних наукових розробок і створення нових конкурентоспроможних видів бізнесу», проте не конкретизовано сферу, обрану як смарт-спеціалізацію
Волинська	Інноваційно-інвестиційна дорожньо-транспортна логістична інфраструктура регіону. Збалансоване екологічно-чисте виробництво продуктів харчування
Дніпропетровська	Створення кластерів у хімічній та машинобудівній сферах
Донецька	Зазначається, що «Стратегію розроблено на засадах смарт-спеціалізації, що передбачає інноваційну спрямованість і вузьку спеціалізацію у пріоритетних сферах економіки», проте не конкретизовано сферу, обрану як смарт-спеціалізацію
Житомирська	Виробництво: інших текстильних виробів; скла та виробів зі скла; виробів із бетону, гіпсу і цементу; будівельних металевих конструкцій і виробів; меблів; органічні рослинництво і тваринництво та виробництво органічних продуктів харчування
Закарпатська	Зазначається, що «підвищена увага до смарт-спеціалізації в регіоні забезпечує чіткий вектор на трансформацію секторів економіки та реалізацію інноваційного потенціалу», проте не конкретизовано сферу, обрану як смарт-спеціалізацію
Запорізька	Виробництво ендопротезів з молібденового і титанового сплавів; виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільчої та контрольної апаратури; виробництво проводів, кабелів і електромонтажних пристроїв; виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства; виробництво двигунів та запчастин до гвинтокрилів
Івано-Франківська	Виробництво основної хімічної продукції, добрив і азотних сполук, пластмас і синтетичного каучуку в первинних формах; виробництво гумових шин, покришок і камер; відновлення протектора гумових шин і покришок; виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей; виробництво абразивних виробів і неметалевих мінеральних виробів; виробництво іншої продукції первинного оброблення сталі; виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільчої та контрольної апаратури; виробництво машин і устаткування загального призначення; виробництво ігор та іграшок; забір, очищення та постачання води; перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків; виробництво інших текстильних виробів

Київська	Зазначається, що будуть проводитися заходи «процесу підприємницького відкриття для пошуку та актуалізації галузей смарт-спеціалізації», проте не конкретизовано сферу, обрану як смарт-спеціалізацію
Кіровоградська	Виробництво олії та тваринних жирів. Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства
Луганська	Зазначається, що «інструментом проведення модернізації має стати стратегія смарт-спеціалізації із застосуванням кластерних технологій», проте не конкретизовано сферу, обрану як смарт-спеціалізацію
Львівська	Зазначається, що «Відібрано 12 галузей, які впродовж останніх років нарощували потужності та здійснювали інноваційну діяльність. Сумарна кількість зайнятих у цих сферах становить 8 % загальної зайнятості в регіоні», проте не конкретизовано сферу, обрану як смарт-спеціалізацію
Миколаївська	Розвиток інноваційно орієнтованих секторів економіки: перероблення та консервування фруктів і овочів; виробництво молочних продуктів; виробництво машин і устаткування загального призначення; ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів, машин і устаткування; забір, очищення та постачання води. Конкретизовано фокус-групами: розвиток аква-індустрії; організація дитячого харчування регіону на основі екотехнологій; розвиток туристичної сфери та рекреаційних зон області
Одеська	Зазначається, що «проведено робочу нараду на тему «Визначення смартспеціалізації для Одеської області і розробки плану дій по їх підтримці», проте не конкретизовано сферу, обрану як смарт-спеціалізацію
Полтавська	Використання потенціалу місцевих мінеральних ресурсів, зокрема покладів бішофіту, в промисловому й агропромисловому секторах економіки, індустрії здоров'я і краси. Забезпечення умов для інституційної підтримки розвитку інновацій, їх комерціалізації та трансферу технологій в усі сфери регіональної економіки, стимулювання співробітництва на рівні освіта-наука-бізнес. Використання наявного потенціалу лікувальної та санаторно-курортної бази для забезпечення психологічного, фізичного, психічного та соціального здоров'я людини, в т. ч. у напрямі реабілітації
Рівенська	Деревообробна та меблева промисловість; виробництво продуктів харчування та поглиблена переробка сільськогосподарської продукції; органічне сільське господарство, ягідництво та садівництво; логістика; ІТ-сектор
Сумська	Зазначається, що необхідно здійснювати «розвиток регіональної економіки на засадах смарт-спеціалізації», проте не конкретизовано сферу, обрану як смартспеціалізацію
Тернопільська	Виробництво молочних продуктів; виробництво електричного освітлювального устаткування; харчова переробна промисловість

Харківська	Смарт-спеціалізовані інноваційні кластери Харківської області, що відносяться до сфери управління центральних органів виконавчої влади: енергомашинобудування; виробництво бронетанкової техніки; авіаційна промисловість; створення та виробництво нових матеріалів. Смарт-спеціалізовані інноваційні кластери Харківської області, що відносяться до сфери управління регіональних органів виконавчої влади або знаходяться у приватній власності: біофармацевтичний; інформаційні технології; креативна індустрія (окрім інформаційних технологій); агропереробка
Херсонська	Переробка сільськогосподарської продукції; розвиток медичного туризму; розвиток креативної індустрії
Хмельницька	Легка і харчова промисловість; машинобудування; металообробка
Черкаська	Інноваційні агротехнології, глибока переробка сільськогосподарської продукції, висока якість продуктів харчування. ІТ-галузь та інформаційно-комунікаційні технології
Чернівецька	Зазначається, що «смарт-спеціалізація – це пріоритети розвитку регіону, які здатні достатньо швидко активізувати якісні структурні економічні перетворення та підвищити конкурентоспроможність економіки регіону», проте не конкретизовано сферу, обрану як смарт-спеціалізацію
Чернігівська	Зазначається, що «на основі здійснення широкомасштабних обговорень та процесу підприємницького відкриття напрямками смарт-спеціалізації регіону було визначено перспективні галузі, які мають інноваційний потенціал та можуть стимулювати нарощення обсягів випуску продукції в суміжних видах економічної діяльності, а також сприяти прискореному розвитку регіону», проте не конкретизовано сферу, обрану як смарт-спеціалізацію

Джерело: [101]

Отже, проведене дослідження змісту Стратегій регіонального розвитку України на період до 2027 р. дало можливість дійти висновків стосовно проголошеного вектора смарт-спеціалізації.

Можна зазначити, що в п'яти регіонах (Донецькій, Закарпатській, Івано-Франківській, Миколаївській та Полтавській областях) не знайдено проєктів, які б були чітко зорієнтовані на реалізацію визначених у відповідних регіональних стратегіях напрямках смарт-спеціалізації. Однак, майже в усіх регіонах України розроблено чимало проєктів, скерованих на підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки, які базуються на поєднанні науки та важливих для відповідного регіону видів економічної діяльності. Наприклад, в Івано-Франківській області 28 проєктів в межах стратегічної цілі

«Конкурентоспроможна економіка на засадах смарт-спеціалізації» спрямовані на розвиток туристично-рекреаційної сфери [102, 334 ].

Однак, незважаючи на те, що окремі з них містять ознаки смарт-спеціалізації, туризм та рекреація не визначені в стратегії регіонального розвитку як напрями смарт-спеціалізації регіону. Подібна ситуація є в Закарпатській області. Проекти, які розроблені для виконання стратегічної цілі «Побудова локальних економік знань та смарт-спеціалізація», не відповідають визначеним напрямом смарт-спеціалізації у стратегії регіонального розвитку Закарпатської області до 2027 року. Вони сконцентровані за напрямом – туризм та рекреація, енергоефективність і ні один з яких не визначений як напрям смарт-спеціалізації регіону [102, с. 335].

Практично в усіх регіонах проекти стратегічних планів скеровані на підтримку інноваційного розвитку інфраструктури малого та середнього бізнесу через формування центрів підтримки підприємництва та стартапів, бізнес-центрів, академічних та виробничих бізнес-інкубаторів тощо. Незважаючи на те, що такі проекти чітко не узгоджуються із визначеними напрямом смарт-спеціалізації регіонів, вони відіграють вагомий роль у формуванні підґрунтя для втілення останніх в життя.

Поруч з тим, аналіз технічних завдань та проектів, зазначених в планах реалізації регіональних стратегій, засвідчив відсутність чітко прописаних кроків взаємодії ключових учасників проектів смарт-спеціалізації та їх ролі у реалізації проектів смарт-спеціалізації (тобто, взаємодії бізнесу та науки для синергії нових продуктів), в наслідок чого існує імовірно високий ризик неефективного використання коштів, залучених на реалізацію проектів та не досягнення поставлених цілей [102, с. 335].

Проведене дослідження дало можливість дійти таких висновків: із 40 напрямів смарт-спеціалізації, які були проголошені областями лише для 20,0 % з них доведено унікальність і конкурентоспроможність, у 30,0 % немає згадки серед сильних сторін області, що взагалі не може бути використано як смарт-

спеціалізацію регіону, а у решти 50,0 % напрямів за результатами SWOT-аналізу серед слабких сторін сформульовано суттєві проблемні аспекти або мають неконкретний опис виду діяльності.

Отже, встановлено, що сьогодні існує дуже низький рівень обґрунтованості вибору регіонами України напрямів смарт-спеціалізації, що може стати стримуючим чинником у справі реалізації принципів цього нового інструменту управління. До того ж, буде неможливо досягти покращення соціально-економічної, фінансової та демографічної складових розвитку регіонів України, а отже, й основної мети функціонування держави – покращення якості життя людини [101, с.95]

Впровадження проєктів смарт-спеціалізації в регіонах ЄС потребував чималих фінансових ресурсах для їх реалізації. Зокрема у 2014- 2020 роках на проєкти регіонального розвитку ЄС було виділено 639,7 млрд євро, з яких 72% – кошти європейських структурних та інвестиційних фондів, решта – кошти приватних інвесторів та країн і регіонів – членів ЄС. В українських реаліях це гостро актуалізує питання пошуку джерел для фінансування проєктів смарт-спеціалізації регіонів, особливо зважаючи на ризики досягнення запланованих результатів [102, с.332].

Аналізуючи плани заходів з реалізації регіональних стратегій на період 2021-2023 років, було виявлено сто одинадцять розроблених проєктів, які повною мірою відповідають визначеним регіонами напрямам смарт-спеціалізації (Додаток А.). Загальний обсяг коштів, необхідних на їх реалізацію впродовж найближчих трьох років, становить 31,5 млрд грн (61,7% з яких припадає на проєкти м. Києва).

Оцінка структури потенційних джерел фінансування проєктів смарт-спеціалізації регіонів свідчить, що кошти державного бюджету є головним фінансовим ресурсом впровадження напрямів смарт-спеціалізації регіонів. В середньому на них припадає майже половина загального планового фінансування: 10,1% – кошти Державного фонду регіонального розвитку,

39,4% – кошти з інших джерел державного бюджету (цільові державні програми, субвенції тощо). 48,1% планової вартості усіх проєктів за напрямками смарт-спеціалізації регіонів становлять власні кошти підприємств і організацій, а також за грантові кошти, ресурси міжнародних фінансових організацій тощо. Решту потреби в коштах очікують забезпечити з місцевих бюджетів (головним чином, з обласних бюджетів).

В останні роки кожний регіон України взяв на себе зобов'язання здійснити поширення принципів смарт-спеціалізації, що закріплено у відповідних Стратегіях розвитку областей України на період до 2027 р. Водночас, після детального ознайомлення з кожною регіональною стратегією розвитку нашої країни, виникає думка, що через використання такого інструменту як смарт-спеціалізація, досягти інноваційного зростання економіки регіону та країни загалом у найближчі роки в Україні навряд чи вдасться. Основною причиною такого невтішного висновку - нерозуміння владою на рівні регіону змісту та принципів реалізації «смарт-спеціалізація», як інструменту регіонального управління. Разом з тим, жодна Стратегія не містить дієвої дорожньої карти реалізації потенціалу регіону з метою досягнення найближчим часом на цьому підґрунті інноваційного зростання [101, ст.105].

Крім того, економічного смарт-прориву в розвитку економіки в окремих регіонах та в Україні в цілому не відбулося і з початком війни 2022 року, яка стала новим викликом для запровадження економічно ефективної смарт-спеціалізації. Більшість стратегій регіонального розвитку нашої країни втратили свою актуальність через суттєву зміну зовнішнього середовища. У той же час постало загальнонаціональне завдання повоєнного відновлення, де логіка смарт-спеціалізації має можливість стати домінуючою, що обумовлює необхідність подальшого практичного опрацювання сутності смарт-спеціалізації та визначення напрямів її удосконалення.

## **Висновки до розділу 2.**

1. У процесі стратегічного планування на регіональному рівні важливу роль відіграють правові аспекти. Нормативно-правовою базою для розроблення регіональних стратегій розвитку є Конституція України, Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», акти Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативні акти органів влади. Серед останніх необхідно виокремити Постанови Кабінету Міністрів України такі як: «Про Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 роки», «Про деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України та плану заходів її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії та плану заходів», «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад», «Про здійснення деяких аспектів реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період 2021–2023 роки» та інші.

2. Аналіз інституційного забезпечення стратегічного планування в регіонах вказує на важливість створення чіткого законодавчого фундаменту. 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 визначають механізми взаємодії з громадськістю, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення більш широкого сприйняття, підтримки стратегій.

3. Встановлено, що основною метою впровадження смарт-спеціалізації у стратегічне планування регіонального розвитку є забезпечення сталого розвитку регіонів, яке передбачає підвищення ефективності управління інноваційними процесами у регіонах, створення сприятливого середовища для

провадження інноваційної діяльності, підвищення рівня інноваційної та інвестиційної активності регіонів та запровадження системної державної підтримки розвитку інновацій у регіонах.

Правова основа застосування підходу смарт-спеціалізації на рівні змін до законодавчих актів, передбачає відповідний алгоритм взаємодії між органами публічної влади та стейкхолдерами такими, як проведення консультації із суб'єктами публічної регіональної політики, а також представниками стейкхолдерів та вигодо-набувачів для узгодження позицій.

Застосування нової методології смарт-спеціалізацій до процесу стратегічного планування в Україні повинно сприяти ефективності механізмів розробки відповідних стратегій та управління інноваційними процесами у регіонах, розвитку інновацій в певних галузях економіки, зростанню рівня інноваційної й інвестиційної активності та інвестиційної привабливості регіонів.

### РОЗДІЛ 3.

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

### 3.1. Світовий досвід стратегічного планування регіонального розвитку

Для кожної з розвинутих країн світу характерна своя система стратегічного планування регіонального розвитку із характерними методами управління, специфікою розробки та реалізації стратегічних планів, рівнем централізації прийняття рішень, охопленням тих чи інших галузей економіки регіону, інструментами для визначення стратегічних орієнтирів розвитку [103].

Серед європейських країн сьогодні можна виокремити *Німеччину*, яка здійснює реформи, спрямовані на підвищення результативності системи регіонального управління. Саме реформування регіонального управління визначається кооперативною моделлю федералізму, що ґрунтується на взаємодії між федеральною владою та владою федеральних земель [104].

Головним інструментом реалізації стратегії регіонального розвитку в Німеччині є спільне завдання Федерації та земель: «Вдосконалення регіональної економічної структури». Це Закон від 6 жовтня 1969 р., який докладно розкриває механізм державного впливу на розвиток регіонів. Згідно законодавства Німеччини, Федерації та землі встановлюють умови для здійснення регіональної економічної політики та реалізації. Федерації та землі щорічно розробляють та затверджують рамковий план регіонального розвитку. За цим планом визначаються регіони яким буде надано допомогу, правила надання та обсяги фінансування, а також розроблено регіональні програми розвитку [105].

Для втілення стратегічних напрямів регіонального розвитку в Німеччині розроблено координаційні рамки зі сприяння розвитку регіональних економік. Вони передбачають:

- оцінювання та визначення регіонів, яким необхідна допомога;
- конкретні проекти та заходи, яким буде надаватись сприяння;
- величина цієї фінансової допомоги та форми її надання;
- вирішення умов використання коштів та їх повернення;
- оцінювання, звітність та аналіз ефективності використання коштів та зміна показників економічного розвитку регіону» [105].

Для розроблення та втілення рішень про спільні координаційні рамки створюється координаційний комітет (Рис.2.1), в якому представлені як Федеральний уряд, так і уряди земель.



Рисунок 2.1 Регулювання регіонального розвитку в Німеччині

Відповідно до Федерального Закону «Про територіальне планування», систему стратегічного планування Німеччини складають федеральний і земельний рамковий плани, в яких обґрунтовуються інвестиційні проекти, які з урахуванням покладених в основу зазначеного плану цілей і інтересів, спрямовуються на розвиток регіонів [106].

Підготовку Національної стратегії стійкого розвитку Німеччини здійснює Комітет державних секретарів стійкого розвитку, державного міністра у відомстві федерального канцлера, який діє у підтримці Ради по стійкому розвитку, що призначається канцлером. Комітет несе відповідальність за управління процесом підготовки стратегії в рамках федерального уряду і регулярно звітується перед Федеральним кабінетом міністрів. Рада по стійкому розвитку наділена повноваженнями щодо використання в національній стратегії інноваційних пропозицій, які мають вплив на процес сталого розвитку. Окрім того, в рамках форумів, які вона і створює, проводить діалог в суспільстві. Обговорення проводяться у вигляді прямих раундів консультацій з представниками муніципалітетів, профспілок, сфери торгівлі та промисловості, інститутів розвитку, екологічних товариств, сільськогосподарських і споживацьких груп, а також науки і релігійних общин [27].

В Німеччині механізм стратегічного планування економічного розвитку спирається на багаторівневе територіальне планування. На федеральному рівні встановлюються умови просторового розвитку території країни. Регіональний рівень (у складі федеральних земель) виступає проміжним з'єднанням між земельним та муніципальним плануванням. Регіональне стратегічне планування економічного регіонального розвитку здійснюється за допомогою регіональних планових об'єднань, які мають широкі суспільні та господарські зв'язки. Планування регіонального розвитку формує конкретні головні цілі, які визначені органами, що здійснюють планування, на рівні земель. Разом з тим на регіональному рівні координуються і приводяться у відповідність до цілей

земельного планування планові рішення, прийняті окремими громадами в складі регіонів [27].

Місцеве стратегічне планування економічного розвитку у Німеччині виступає нижчою сходинкою в системі територіального планування країни, яка знаходиться в компетенції місцевого самоврядування, основними складовими якого є планування розвитку муніципальних утворень та перспективний розвиток містобудування.

На муніципальному рівні здійснюється розробка комплексного плану економічного розвитку громади та стратегії будівництва на території цієї громади, Комплексний план та стратегія є законрм в Федеральній сукупності законів про будівництво на території Німеччини [10]. На рівні муніципалітетів надаються відповідні повноваження для реалізації стратегічних заходів, а також здійснюється координація та контроль за діяльністю основних суб'єктів економічного розвитку території відповідно до поставлених стратегічних завдань. Рішення, прийняті на кожному рівні визначають основні напрямки розвитку і є орієнтирами для планування роботи нижчого рівня влади [28].

Отже, стратегічне планування регіонального розвитку в Німеччині спирається на багаторівневе територіальне планування, на досягнення консенсусу економічних та соціальних інтересів основних стратегічних гравців у регіонах країни.

*Франція*, це країна яка досить відома своїми традиціями у сфері планування територіального розвитку. Протягом 1947–2006 рр. було розроблено дванадцять національних планів, до яких було включено і регіональний розділ. Зокрема, підтримка сільського господарства та “слабких” галузей промисловості, була передбачена у п'ятому національному плані 1966-1970 рр., де фінансова підтримка спрямовувалася на розвиток західних територій Франції шляхом залучення у периферійні райони прямих промислових інвестицій [107].

З прийняттям та введенням в дію у 80–90-х рр. низки законів щодо децентралізації, регіони країни розширили власну автономію та стали повноправними адміністративними одиницями. У цей же період між адміністративно-територіальними одиницями (комунами) Франції було запроваджено практику співробітництва у різних сферах господарювання. Планові контракти “держава – регіон” стали важливим економічним механізмом функціонування системи планування територіального розвитку у Франції, де головний акцент був направлений на підготовку регіонами документів для укладення контрактів із державою [108, с. 53].

У контексті реформування стратегічного планування з дотриманням усіх законодавчих норм у Франції на місцевому рівні муніципалітети наділені повною самостійністю щодо планування, розробки, впровадження та реалізації муніципальних і міжмуніципальних стратегічних планів.

Стратегічні цілі регіонів Франції деталізують стратегічні цілі держави загалом. Пріоритети, які зазначені у відповідних стратегічних регіональних планах, реалізуються у конкретних практичних діях, вказуються напрямки використання, джерела та показники результативності. Державні цільові програми розвитку розробляються відповідно до визначених напрямів стратегічного розвитку країни [109].

Головним інститутом із розвитку регіонів у Франції є Агентство з питань координації та планування регіонального розвитку (DATAR), на яке покладено відповідальність за реалізацію регіональних аспектів національного плану економічного розвитку Франції, а також за координацію планування регіонального розвитку. До компетенції Агентства входить розподіл фінансів цільових фондів регіонального розвитку, найвагомішим серед яких і досі є це Спеціальний фонд планування регіонального розвитку (FIAT).

Під егідою Генерального комісаріат з планування розробляються загальнонаціональні плани економічного і соціального розвитку в рамках середньострокового періоду на 5 років. До складу Генерального комісаріату

входить невелика кількка галузевих комісій та близько півтора сотень співробітників, а це: вищі міністерські чиновники, експерти, а також керівники крупних підприємств та об'єднань підприємців [27]. В якості консультативного органу, діє Рада з економічного та соціального розвитку, яка складається з представників різних соціальних груп: представників держапарату, фермерів, підприємців, найманих працівників, ремісників. Основна функція Ради - узгодження інтересів всіх вищезгаданих соціальних груп при визначенні перспектив і механізмів економічного розвитку [27. с.74].

Стратегія, яку розробляє Генеральна комісія з планування, визначає актуальні на рівні регіону проблеми та перспективи, специфіку приватного сектора в економічному розвитку, визначає формування принципів територіального планування, здійснює конкретизацію місцевого розвитку у масштабах європейських територіальних категорій, визначає напрями між державами-членами Ради Європи по зміцненню співробітництва та участі в регіонах, а також окремих суб'єктах економіки.

В 2000 р. у Франції була проведена реформа у сфері стратегічного планування, яка отримала назву SRU (SRU – Солідарність та оновлення міст), реалізація якої спрямована на досягнення чотирьох цілей:

- відновлення міжмуніципального планування з перетворенням загального плану у схему територіальної узгодженості (SCoT);

- здійснення реформування комунального планування з перетворенням плану землекористування (POS) в план місцевих ресурсів (PLU), який має бути сумісним із схемою територіальної узгодженості;

- спрямування стратегічного плану на послідовну реалізацію державної політики та рішень, що стосуються приєднання земель відповідно до проекту планування та сталого розвитку (SPSD) території землі, на якій розташовується муніципалітет при реалізації свого стратегічного плану розвитку, і які повинні бути обов'язково включені в схему територіальної узгодженості або план місцевих ресурсів;

- надання дозволу плануванню поза рамками зонування наявних земель або земель, які будуть приєднані до території міста в перспективі, згідно з плануванням та сталого розвитку, як при розробці схеми територіальної узгодженості, так і при формуванні плану місцевих ресурсів, можуть визначатися цілі та етапи реалізації проектів для регіону [110, с. 4].

У Франції, як і в більшості країн Європи регіональна складова у формуванні та реалізації стратегії економічного розвитку розглядається, як постійне явище, головна увага акцентована на реструктуризацію регіонів, на максимальне використання їх внутрішнього потенціалу для розвитку, на підтримку малого та середнього бізнесу в регіоні.

Правовою основою стратегічного планування виступають: Закон Франції від 13.07.2018 р. «Про військове програмування на період з 2019 по 2025 рік і щодо різних положень, що стосуються оборони», Закон Франції від 22.01.2018 р. «Про програмування державних фінансів на період 2018-2022 рр.», Органічний закон Франції від 17.12.2012 р. «Про програмування та управління державними фінансами», Закон Франції від 29.07.1982 р. «Про реформу планування». Основним планом, що регламентує територіальний розвиток у Франції, є «Регіональний план соціально-економічного розвитку та устрою територій» [111].

У розрізі сучасних процесів реформування в Україні, повчальним є досвід Франції щодо об'єднання муніципалітетів. Так тридцять років тому уряд Франції намагався розпочати примусову територіальну реформу, спрямовану на злиття муніципалітетів, створених за часів Французької революції, які, проте, фактично беруть свій початок від церковних приходів, створених у середньовіччі. Відхилене населенням примусове злиття було трансформоване в процес створення між комунальних об'єднань, які перебрали на себе практично всі питання державного фінансування (інвестування та поточні витрати) на місцевому рівні [112, с. 451-452].

В цілому механізм формування стратегій економічного розвитку забезпечує ефективне функціонування французької системи планування як індикатора очікуваного стану економічної кон'юнктури.

У США характерність стратегічного планування полягає у виборі головних пріоритетів розвитку національної економіки на федеральному рівні та побудові відносин федеральної влади з суспільством, адміністраціями штатів та бізнесом [27, с. 68].

Особливість системи стратегічного планування США визначається акцентом на документи короткострокового планування (один рік), за винятком Стратегічного плану. Тобто для США притаманне системне регулювання процесу стратегічного планування, що поєднує методи централізованого управління бюджетними витратами та ринковими механізмами [113].

Федеральний закон США «Про оцінку результатів діяльності державних установ» в системі державного стратегічного планування в цій країні має велике ключове значення. Відповідно до зазначеного Закону, після вступу новообраного президента країни на цю посаду у обов'язки кожного федерального органу входить підготовка нового стратегічного плану. Представник федерального органу доповідає президенту країни та Конгресу про новий стратегічний план, який розробляється на період не менше чотирьох років, починаючи з фінансового року його опублікування [27, с. 68].

Законом «Про оцінку результатів діяльності державних установ» встановлюється також порядок дій при невиконанні планів, процедура звітності, необхідність визначення пріоритетів федерального уряду та агентств (міністерств), підсумкових результатів [27, с.70].

В США відсутній жорсткий централізований підхід до економічного планування (федеральна система складається з 50 штатів і округу Колумбія). Федеральна влада на програмній основі надає підтримку не тільки господарським суб'єктам, а й різним рівням влади.

Питаннями планування економічного розвитку регіонів на федеральному рівні займаються дві організації: перша – це Правління економічного розвитку (УЭР). Вона входить до складу Міністерства торгівлі США, головною місією якої є стимулювання інновацій та конкурентоспроможності американських регіонів (регіонів економічного розвитку). В зоні її відповідальності знаходиться просторовий та економічний розвиток штату [27, с.75].

Інша структура у федеральній системі США - Партнерство стійких спільнот, яке має значний вплив на економічний розвиток регіонів та міст. Ця організація об'єднує три федеральних агентства: Департамент транспорту (Управління транспортної політики), Департамент житлового та міського будівництва та Управління охорони навколишнього середовища (Управління стійких спільнот).

Головна роль Партнерства стійких спільнот полягає в здійсненні інтеграції економічного розвитку в територіальне планування, а також у поширення цього підходу на інші рівні влади.

Підтримка економічного розвитку регіонів на федеральному рівні здійснюється на програмній основі технічної допомоги, за допомогою системи грантів та інших механізмів.

Основним інструментом державного регіонального планування є різноманітні федеральні програми, які передбачають різного роду заходи федерального відомства (агентства) щодо надання підтримки штатам, графству, територіям іншим формам, будь-якій корпорації, інституту або приватній особі, за винятком департаментів федерального уряду. Одним з ключових таких заходів є грант на розробку Комплексної стратегії економічного розвитку (КСЭР). Окрім того, у США діє Грантова програма регіонального планування сталого розвитку. Так, наприклад, доступність житла та транспорт фінансуються з коштів Держдепартаменту житлового та міського будівництва (грант на планування регіональних стійких спільнот) [27, с.80].

Стратегічне планування регіонального економічного розвитку в США здійснюється на основі єдиної мережі до складу якої входить дев'ять економічних районів країни. Вона є базою для здійснення комплексного підходу до регулювання регіонального розвитку. Відповідальність за реалізацію цієї єдиної мережі покладена на Адміністрацію економічного розвитку. Дана організація є спеціалізованою установою, покликаною займатися депресивними регіонами. Відповідно до національної стратегії Адміністрація контролює розвиток депресивних регіонів, використовуючи для цього всілякі заходи, наприклад, такі як податкові знижки, пряме державне фінансування окремих проектів та розміщення державних замовлень та інші заходи [27, ст.81].

Отже, в США система централізованого стратегічного планування регіонального економічного розвитку спирається на тотальний комп'ютеризований збір, класифікацію, групування, первинну обробку, зберігання та передачу інформації, яка має велике значення для розробки стратегічних рішень. Такий застосовчий програмно-цільовий інструментарій постійно вдосконалюється. Важливим в цьому відношенні є террабітний проект (Terra project), який спрямований на забезпечення неймовірної швидкості обробки інформації, що є яскравим свідченням високого рівня індустріалізації централізованого планування [114, с.67].

Реалізація національних пріоритетів забезпечується за допомогою дієвого узгодженого механізму взаємодії цільових програм, інститутів розвитку, державних закупівель, спеціально створених організацій. В США чіткість параметрів пріоритетів загальнонаціонального розвитку дозволяють співвідносити з ними дії різних суб'єктів регіональних економік. Для того щоб підпорядковувати свій розвиток до визначених пріоритетів, застосовуються всілякі заохочувальні заходи: різноманітні фіскальні послабленнями, пільгові замовленнями, доступ до інформаційних баз та інші заходи [27, с.82].

Отже, система стратегічного планування в провідних країнах світу є важливим інструментом щодо реалізації політики регіонального розвитку,

регулювання економічних відносин. Найбільшими поширеними закордонними практиками є заходи, які спрямовані на покращення взаємодії між державою, місцевим самоврядуванням, експертною спільнотою, бізнесом, а також заходи, які спрямовані підвищення ефективності методів проектного управління, гармонізацію циклів стратегічного планування та бюджетування.

Таким чином, як свідчить зарубіжний досвід, проблеми стратегічного планування є важливим інструментом механізму державного та регіонального управління, як невід'ємного компонента програмно-цільового бюджетування. Їм приділяється надзвичайно велика увага, що є актуальними в українській практиці.

Проте, у розвинених країнах для забезпечення економічного зростання держави та регіонів, покращення добробуту населення, позитивні аспекти практик здійснення стратегічного планування очікуваних результатів не принесуть. Для цього потрібне здійснення реалізації виваженої державної й регіональної політики із підвищенням інвестиційної привабливості, стимулюванням економічної активності суб'єктів господарювання, посиленням взаємозв'язку бюджетного планування з результатами оцінки реалізації цільових програм, зменшенням тіньового сектору економіки, стабілізацією фінансової системи, боротьби з корупцією тощо.

### **3.2. Удосконалення нормативно-правового регулювання стратегічного планування регіонального розвитку в Україні**

У сьогоденних умовах коли стрімко розвиваються соціальний, економічний та технологічний розвиток ефективність управління регіональним розвитком стає ключовим завданням сталого і збалансованого зростання територій. Це завдання вимагає удосконалення інструментів, за допомогою яких забезпечується стратегічний розвиток регіонів. У зв'язку з цим,

актуальним стає завдання щодо розробки рекомендацій у контексті змін у нормативно-правовому регулюванні стратегічного планування регіонального розвитку.

Варто зазначити, що процес стратегічного планування регіонального розвитку в основі повинен мати головні напрями сталого розвитку, які визначені у Національній парадигмі сталого розвитку України [115]:

- задоволення потреб населення регіону на основі стимулювання структурних перетворень економіки регіону, розбудови ефективної економіки та системи управління господарським комплексом,
- забезпечення єдиної цілісної моделі соціального, економічного та екологічного розвитку регіону;
- збереження навколишнього середовища та раціональне використання й відтворення природно-сировинного потенціалу;
- зростання добробуту населення регіону, забезпечення динамічного соціально-економічного зростання [116].

Отже, у контексті сучасного розвитку постає необхідність реформування політичної, інституційної та правової системи, яка здійснює забезпечення ефективної участі громадян у прийнятті рішень, окрім того реформування економічної системи, яка здатна здійснювати генерування інновації та нові технічні знання на сталій основі соціальної системи.

На нашу думку, рекомендаціями щодо змін у нормативно-правовому регулюванні стратегічного планування розвитку регіонів відображаються у необхідності адаптації нормативно-правового середовища до сучасних викликів та потреб, які постають перед сучасною соціально-економічною ситуацією в країні. Враховуючи широкий спектр факторів, що впливають на розвиток регіонів, зміна нормативно-правового підходу до стратегічного планування регіонального розвитку виступає як ключовий елемент ефективного управління територіальними процесами.

Важливість інституціональних змін підкреслюють роль громадянина, як активного суб'єкта регіонального розвитку. А це означає, що нормативно-правова основа розвитку регіонів повинна сприяти активній участі громадян у процесах планування та реалізації стратегічних рішень на регіональному рівні. Для цього потрібно створити дієві механізми публічного обговорення на стадії розробки документів із залученням громадських організацій, бізнесу, науковців, інших зацікавлених сторін, що сприятиме формуванню більш реалістичних та об'єктивних стратегічних документів.

Для забезпечення більшої прозорості та обґрунтованості стратегічних рішень, забезпечення недопущення можливих негативних наслідків для природи та суспільства можна рекомендувати вдосконалення процедур оцінки впливу стратегій регіонального розвитку на соціальний баланс та навколишнє середовище.

До рекомендацій щодо вдосконалення нормативно-правового регулювання стратегічного планування регіонального розвитку в Україні можна віднести способи та механізми стимулювання інновацій та підтримки новаторських підходів до регіонального розвитку, а саме створення спеціальних фондів або програм, що сприятимуть упровадженню нових технологій, розвитку стартапів, зелених ініціатив та створення інноваційних підприємств на регіональному рівні.

Важливим аспектом є також створення ефективних механізмів моніторингу та оцінки виконання стратегічних планів щодо регіонального розвитку, що призведе до вчасного виявлення проблеми та коригування процесу розвитку, а також допоможе враховувати динамічні зміни в економічному, соціальному та екологічному середовищі.

Крім того, важливою складовою може бути створення системи бенчмаркінгу, яка надасть можливість визначати найкращі практики та сприяти їх впровадженню у регіонах.

Варто зауважити, що ефективне відновлення регіонів є важливим фактором у забезпеченні їх стабільного розвитку в майбутньому, що в цілому веде до національної стійкості і розбудови держави України. Відповідно до цього, розглянуті аспекти підкреслюють:

- необхідність трансформації в процесах планування та реалізації стратегічних рішень на регіональному рівні;

- вдосконалення процедур оцінки впливу стратегій регіонального розвитку на соціальний баланс та навколишнє середовище;

- оновлення способів та механізми стимулювання інновацій та підтримки новаторських підходів до регіонального розвитку;

- створення ефективних механізмів моніторингу та оцінки виконання стратегічних планів щодо регіонального розвитку, створення системи бенчмаркінгу;

- необхідності адаптації нормативно-правового середовища до сучасних викликів та потреб, які постають перед сучасною соціально-економічною ситуацією в країні.

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.

Усі події останніх років, пов'язані з війною, окупацією територій, політикою, фінансово-економічною кризою, зростанням рівня бідності українців свідчать про неефективність наявних правових інструментів захисту національних інтересів та національної безпеки, що обумовлено недосконалою нормативно-правовою базою. На підставі вище викладеного 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 [7, с.89].

Тому, на нашу думку до системи нормативно-правових актів важливим є внесення таких змін:

- внести додаткову статтю до Закону України «Про засади державної регіональної політики», яка б регулювала процес розробки та впровадження стратегій розвитку територій. У розділі 2 статті 16, де передбачаються повноваження місцевих органів представницької влади щодо стратегічного планування, пропонується замінити фразу «можуть розробляти та затверджувати... стратегії» на «розробляють та затверджують», або «мають розробляти та затверджувати», що створить імперативну норму щодо наявності стратегій у громадах регіонів;

- 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 виконавчих комітетів;

- необхідно оновити розроблені Міністерством розвитку громад та територій «Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади», та надати означеним положенням імперативного характеру, трансформувавши їх на нормативний акт, який є регулюючим актом процесу розробки та виконання цільових програм та стратегій регіонів.

В умовах війни забезпечення стійкості та розвитку регіонів потребує ефективного та раціонального використання їхніх можливостей та потенціалу. Під час напрацювання та реалізації стратегії регіонального розвитку, інших

нормативно-правових документів потрібно враховувати їх особливості, наявні ресурси, інтереси населення та європейські засади державної політики.

Сьогодні політика держави щодо відновлення територій, поступово вдосконалюється. В умовах воєнного стану і в повоєнний час це дуже є і буде кропіткий і довготривалий процес, який вимагатиме згуртування всіх суб'єктів політики та ефективної взаємодії з громадами.

Отже, для результативного розроблення та впровадження політики відновлення територій важливо здійснити такі заходи:

- систематизувати норми законів «Про засади державної регіональної політики» та «Про регулювання містобудівної діяльності» у частині розробки Програм комплексного відновлення та усунути протиріччя;

- визначити План відновлення територій громад одним із компонентів стратегій розвитку територій;

- створити універсальну методика розрахунку кількісних показників для визначення пріоритетів у відновленні регіонів;

- визначити процес внутрішнього аудиту та контролю на кожному етапі реалізації проєктів відновлення;

- надати територіальним громадам методичні рекомендації щодо розроблення стратегічних документів щодо їх відновлення [117].

Таким чином, 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.

### **3.3. Шляхи підвищення ефективності стратегічного планування регіонального розвитку**

Сьогодні для реалізації регіонального розвитку важко переоцінити важливість ефективності стратегічного планування. Однак для досягнення успіху потрібно забезпечити належну якість та точність аналізу, обробки інформації, яка використовується для вирішення стратегічних завдань [7, с.142].

Однією важливою складовою ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення є застосування сучасних аналітичних інструментів та методів, використання яких сприяє більш точному та комплексному аналізу різних аспектів регіонального розвитку, а також допомагає визначити потенційні ризики та можливості для розвитку регіону.

Окрім того, ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення передбачає взаємодію між різними органами влади та управлінськими структурами у процесі стратегічного планування, а саме органи державної влади, органи місцевого самоврядування, експертні групи, дослідницькі центри, громадські організації тощо, що дозволяє отримати обґрунтовані підходи до розробки стратегій та забезпечити широку їх підтримку та легітимізацію прийнятих рішень.

Під час інформаційно-аналітичного процесу стратегічного планування регіонального розвитку виникають різного роду труднощі, тому щоб запобігти їх виникненню ми сформулювали ключові передумови необхідності вдосконалення наявної системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування розвитку регіону, що відображені на рис. 3.2.



Рисунок 3.2. Фактори, які зумовлюють потребу покращення системи підтримки інформаційного та аналітичного компонентів стратегічного планування регіонального розвитку України [118].

Аналіз поточного стану інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування розвитку регіону показує, що останніми роками відзначається зростаюча потреба у його вдосконаленні. Тому для покращення інформаційно-аналітичного супроводу стратегічного планування, науковцями, експертами та практиками пропонується низка рекомендацій, а саме:

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

2) для успішної діяльності регіонального розвитку структурувати процес інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування [119, с. 89], а саме:

- визначити різновид стратегічної інформації;
- встановити основні джерела отримання стратегічної інформації;
- створити механізм для координації, обробки та використання аналітичних, статистичних, програмно-планувальних даних;
- застосувати системний підхід для створення ефективної системи інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного планування;

3) сформувати чітку систему звітності відповідальних осіб;

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

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

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

7) заохотити публічних службовців для активної участі у процесі створення інформаційно-аналітичного супроводу застосовуючи мотиваційні заходи;

8) необхідно чітко визначити потребу у стратегічній інформації на кожному її етапі розробки [7, с.146 ] та інше.

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

На нашу думку, для вдосконалення системи інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного планування слід *розробити Концепцію інформаційно-*

*аналітичного забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку* на основі принципів, функцій та методів, яка буде невід'ємним інструментом для забезпечення ефективності та успішності стратегій розвитку регіонів. Концепція передбачатиме структурований та системний підхід до збору, аналізу та використання інформації для розробки та реалізації стратегічних планів, спрямованих на досягнення регіональних цілей та завдань.

Принципами 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; своєчасність; зрозумілість; повнота і вичерпність.

Функціями концепції інформаційно-аналітичного забезпечення процесу стратегічного планування є:

- збір та накопичення інформації (статистичні, економічні показники, соціальні дані тощо);

- аналіз та обробка інформації (вивчення та оцінка інформації);

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

- підтримка прийняття рішень (забезпечення аналітичною інформацією для обґрунтованого вибору стратегічних рішень).

Методами інформаційно-аналітичного забезпечення процесу стратегічного планування є: вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища регіону для виявлення можливостей і загроз; SWOT аналіз; експертні оцінки – залучення фахівців для аналізу і оцінки різних аспектів регіонального розвитку; моделювання (використання моделей для прогнозування та аналізу різних сценаріїв розвитку); аналіз даних – використання інструментів аналізу даних для виявлення залежностей та тенденцій.

Разом з тим, Концепція інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку сприятиме ефективному використанню інформації для розробки та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення стійкого та збалансованого регіонального розвитку.

Просуваючись у розробці та впровадженні національного плану відновлення України, держава має скористатися нагодою і винести уроки з викликів, з якими стикаються національні та місцеві органи влади під час реалізації своїх регіональних стратегій розвитку, саме: відсутність ясності щодо інструментів впровадження, а також невизначеність щодо джерел асигнування, доступних для фінансування проєктів. Тому, на сьогодні Україна *повинна забезпечити оновлення регіональних стратегій розвитку та здійснити їх ефективну прив'язку до національного плану відновлення.*

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, що сприяє зміцненню внутрішнього ринку, збільшенню економічної та соціальної єдності країни.

Це досягається шляхом реалізації спільних (міжрегіональних) проєктів у сфері виробництва, послуг та інфраструктури, що призводить до поліпшення соціально-економічної ситуації в регіонах, сприяє збільшенню економічної

взаємодії між проблемними територіями та регіонами-лідерами. Окрім того міжрегіональне співробітництво сприяє вирівнюванню диспропорцій у регіональному розвитку та створює можливості для використання нових, раніше не задіяних ресурсів розвитку.

Велике значення для нашої країни має міжнародна міжрегіональна співпраця на рівні транскордонної, транснаціональної та міжрегіональної кооперації з країнами-сусідами яка відкриває нові можливості для України.

Значущим інноваційним потенціалом для активізації регіонального розвитку є *створення регіональних та міжрегіональних кластерів*, що 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.

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;

- розширення компетенцій місцевих органів влади у відборі та фінансуванні спільних міжнародних проєктів, включаючи транскордонні ініціативи;

- 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.

Отже, необхідність розвитку регіонів на інноваційній основі обумовлюється потребою в оптимізації господарських характеристик країни відповідно до особливостей розміщення ресурсів та задоволенням потреб населення.

У сучасному світі, де новітні технології швидко трансформують економіку та суспільство, необхідно адаптувати методи стратегічного планування до нових реалій. 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.

Основними елементами моделі мають бути:

- співпраця в інноваційних екосистемах – взаємодія різних зацікавлених сторін, таких як органи влади, підприємства, академічне середовище та громадські організації, яка слугує основою для обміну ідеями, ресурсами та інноваціями;

- регіональний бенчмаркінг – застосування новітніх технологій для порівняння регіонального розвитку з аналогічними регіонами, що дає змогу розробляти більш точні та ефективні стратегії;

- інноваційні пріоритети території – використання новітніх аналітичних інструментів;

- новітні технології стратегічного планування регіонального розвитку – використання штучного інтелекту, аналізу даних та прогностичних моделей, що допомагає створити більш точні та адаптивні стратегії розвитку;

- створення центрів цифрових інновацій стратегічного розвитку регіонів, де фахівці можуть спільно розробляти та впроваджувати інноваційні проєкти, які сприятимуть розвитку інноваційної екосистеми в регіоні.

Отже, модель стратегічного планування регіонального розвитку, яка передбачає партнерство між зацікавленими сторонами 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.

Для максимізації можливостей майбутнього розвитку регіонів необхідно, щоб процес соціально-економічного розвитку був стійким. Тому підготовка стратегічних документів має здійснюватися з урахуванням «Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року» [120], які є орієнтирами для розроблення проектів прогнозних і програмних документів, з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України.

Отже, в Україні актуалізується необхідність стратегічного планування розвитку регіонів. Розроблення планувальних документів має ґрунтуватися на принципах державної регіональної політики, використовувати територіально-орієнтований та безпековий підходи з урахуванням змін та впливу, завданого збройною агресією проти України.

Таким чином, процес стратегічного планування регіонального розвитку в сьогоденних умовах залежить від ефективного використання нових інструментів координаційного механізму, зокрема: розробка Концепції інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування, міжвідомче та міжсекторне партнерство, міжрегіональне співробітництво, міжрегіональна співпраця з країнами-сусідами, створення моделі стратегічного планування. Розбудова системи стратегічного планування регіонального розвитку сприятиме досягненні сталого, збалансованого розвитку країни.

### **Висновки до розділу 3.**

1. Аналізуючи особливості організації стратегічного планування в правовому регулюванні провідних країн світу, можна констатувати комплексність, різновекторність і взаємодію всіх елементів системи

планування. Для імплементації в українське законодавство вважаємо позитивним такі міжнародні практики: визначення основних пріоритетів стратегії на основі партнерських відносин між різними органами влади, бізнесовими структурами, громадянами; стратегічне планування розвитку окремих галузей за рахунок коштів не лише державного бюджету, а й грантової та інших видів підтримки; застосування ефективного діалогу між державним та приватним сектором шляхом налагодження реалізації державно-приватного партнерства; орієнтації на досягнення групових цілей.

2. Оновлення правового регулювання стратегічного планування регіонального розвитку є важливим інструментом для досягнення 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 регіонів мають бути узгоджені між всіма учасниками стратегічного планування; належним чином повинна бути проаналізована та врахована оцінка їх впливу на якість життя населення.

3. Для підвищення ефективності стратегічного планування регіонального розвитку необхідно вдосконалити інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень. Це передбачає збір, обробку та аналіз даних, розробку прогнозів та сценаріїв майбутнього, розробку Концепції інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування.

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 науково-дослідними центрами і підприємствами. Важливо створити механізми фінансування та

підтримки інноваційних проєктів, спрямованих на розвиток регіонів. Запропоновано розробку моделі стратегічного планування регіонального розвитку, метою якої є створення більш гнучкої та узгодженої платформи для досягнення сталого та успішного розвитку територій.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що отримані результати свідчать про досягнення поставленої мети і вирішення завдань та дають підстави зробити наступні висновки.

1. Дослідження сутності та цілей стратегічного планування регіонального розвитку дає підстави стверджувати про значний вплив цього процесу на подальший розвиток регіонів. Виявлено, що сутність стратегічного планування регіонального розвитку полягає в глибокому дослідженні ситуації у регіоні, виконанні аналізу зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу, вивченні проблем громади, обґрунтуванні бачення розвитку та оцінці можливих стратегічних альтернатив.

Стратегічне планування є запорукою для 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.

2. Для стратегічного планування регіонального розвитку застосовується велика кількість методів, які були нами розкриті. Проте, основними ми вважаємо SWOT аналіз, PESTLE аналіз та аналіз А–В–С. Методологія SWOT-аналізу, розроблена для знаходження обґрунтованих рішень щодо здійснення регіонального розвитку у конкурентному середовищі, а також дає змогу краще зрозуміти соціально-політичні та економічні параметри місцевого розвитку, знайти оптимальні рішення для стратегії розвитку регіону та знизити ризики. SWOT-аналіз являє собою ефективний метод ідентифікації внутрішніх сильних і слабких сторін і розпізнавання зовнішніх можливостей і загроз. PESTLE-

модель використовується для структуризації зовнішніх впливів, що охоплює аспекти політичних, технологічних, економічних, правових, соціальних та екологічних факторів. Ця модель допомагає систематизувати загрози та можливості та визначити їх вплив на конкретну територію чи регіон. Аналіз А–В–С допомагає визначити переваги та бар'єри для розвитку регіону.

3. Під час аналізу різних технологій та практик стратегічного планування розвитку регіонів в таких країнах як Франція, Німеччина та США 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 регіонів, 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.

4. Аналіз правового та інституційного забезпечення стратегічного планування в регіонах вказує на важливість створення чіткого законодавчого фундаменту. Нормативно-правове забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку в Україні представлено багатьма документами, серед яких, зокрема, Конституція України, Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», акти Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативні акти органів влади. Серед останніх необхідно виокремити Постанови Кабінету Міністрів України такі як:

«Про Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 роки», «Про деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України та плану заходів її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії та плану заходів», «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад», «Про здійснення деяких аспектів реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період 2021–2023 роки», а також актами та рекомендація організацій Європейського Союзу, ООН та іншими міжнародними організаціями. Встановлено, що створено важливий правовий фундамент для розробки та впровадження регіональних стратегій та забезпечення розвитку усіх регіонів України. Ці нормативні акти створюють потужний інструментарій для ефективного планування розвитку регіонів, що сприяє сталому росту економіки, покращенню життєвого рівня мешканців та підвищенню конкурентоспроможності України на міжнародному рівні. Нормативні акти або закони, що стосуються стратегічного регіонального розвитку, унормовують чіткі процедури планування, виконання та моніторингу стратегій.

Нами встановлено, що 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. Окрім того, спеціальні нормативні акти можуть визначити механізми взаємодії з громадськістю, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення більш широкого сприйняття, підтримки стратегій.

5. Планування регіонального розвитку в Україні до 2027 року опирається на методологію, яка розроблена в рамках Програми ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні», яка була доповнена підходом, що передбачає визначення регіональних пріоритетів на засадах смарт- спеціалізації в процесі розробки стратегії. Доцільність впровадження саме такого підходу вбачається в покращенні якості життя громадян України шляхом: створення

нових робочих місць та інших економічних можливостей, надання якісних публічних послуг з рівним рівнем доступності, забезпечення чистого та безпечного середовища проживання, просування досліджень та інновацій в рамках застосування смарт-спеціалізації. Саме технологія смарт-спеціалізації є ключовим елементом політики розвитку регіонів ЄС, яка спрямована на скорочення диспропорцій між регіонами Європи, створення економічної, соціальної та територіальної єдності, підвищення конкурентоспроможності. Смарт-спеціалізація це підхід, що передбачає аргументоване визначення окремих стратегічних цілей та завдань щодо розвитку певних видів економічної діяльності, які мають інноваційний потенціал. Цей підхід передбачає безпосередньо поєднання галузевої, просторової та управлінської складових державної регіональної політики.

Встановлено, що застосування нової методології смарт-спеціалізацій до процесу стратегічного планування в Україні повинно сприяти ефективності механізмів розробки відповідних стратегій та управління інноваційними процесами у регіонах, розвитку інновацій в певних галузях економіки, зростанню рівня інноваційної й інвестиційної активності та інвестиційної привабливості регіонів.

6. Доведено, що реформування правового регулювання стратегічного планування регіонального розвитку є важливим інструментом для досягнення цілей та забезпечення 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.

7. Констатовано, що створення сприятливого середовища для підтримки

інноваційних ідей сприятиме появі нових проєктів та підвищить конкурентоспроможність регіонів. Для вдосконалення системи інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного планування слід розробити Концепцію інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку, яка буде невід’ємним інструментом для забезпечення ефективності та успішності стратегій розвитку 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.

Сьогодні коли новітні технології швидко трансформують економіку та суспільство потрібно адаптувати методи стратегічного планування регіонального розвитку до нових реалій. Одним із важливих підходів є створення нової моделі стратегічного планування, що базуватиметься на використанні новітніх технологій та передбачатиме партнерство між зацікавленими сторонами інноваційних екосистем на регіональному рівні.

Таким чином, упровадження інноваційних підходів вимагає комплексних заходів, зокрема створення сприятливого середовища, моніторинг та адаптацію до змін. Новації стратегічного планування регіонального розвитку повинні відповідати принципам європейської моделі регіонального розвитку, які активно використовують смарт-спеціалізацію як методологічну основу планування регіонального розвитку. Інакше кажучи – це і вимога часу і інструмент покращення планування регіонального розвитку, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності та підвищенню якості життя українських громадян.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дацій О. І. Інновації — основна діюча сила науково-технічного прогресу для збереження природного середовища. Економіка та держава. 2017. (5). С. 4-9.
2. Карпенко А. С. Стратегічне планування як інструмент інноваційного розвитку регіону. Економіка. Фінанси. Право. 2016. (5). С. 3-7.
3. Плікус І. Й. Державне регулювання діяльності підприємств пасажирського автотранспорту. Фінанси України. 2018. (№4). С. 133–139.
4. Патон Б. Є. Національна парадигма сталого розвитку України. К: Державна установа “Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національно і академії наук України”, 2012. 72 с.
5. Вакуленко В. М., Орлатий М. К., Куйбіда В. С. Основи регіонального управління в Україні: підручник. Київ: НАДУ, 2012. 576 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wpcontent/uploads/2014/02/Osnovi-regionalnogo-upravlinnya-v-Ukrayini-2012.pdf> (дата звернення 12.04.2024).
6. 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) (дата звернення 12.04.2024).
7. Телендій А. А. Новітні технології стратегічного планування регіонального розвитку в системі публічного управління та адміністрування в Україні. дис. к.держ.упр.: 25.00.02 / МАУП. – Київ, 2023. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/dis/telendij/avtoreferat.pdf> (дата звернення 10.04.2024).
8. Буряченко А. Є. Показники соціально-економічного розвитку регіону. Фінансово-кредитний механізм активізації інвестиційного процесу. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції КНЕУ (12-13 квіт. 2019. м.Київ). 2019. С. 75—77.

9. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. К.: Видавництво НАДУ. 2017. 121 с. URL: [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/04\\_Strateg\\_Plan-PRN-5.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf) (дата звернення 04.04.2024).
10. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. О.: Атлант, 2015. 365 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream> (дата звернення 01.04.2024).
11. Стратегічне планування. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення 01.04.2024).
12. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Тертичка В. В. Стратегічне планування: навчальний посібник. Л.: ЗУКЦ. 2008. – 138 с. URL: [http://ipas.org.ua/old/doc/pr/pauci/sp\\_student.pdf](http://ipas.org.ua/old/doc/pr/pauci/sp_student.pdf) (дата звернення 02.04.2024).
13. Берданова О. В., Вакуленко В. М. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник. К.: Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с. URL: [http://despro.org.ua/media/articles/04\\_book\\_berdanova\\_vakulenko\\_strateg\\_chne\\_pla\\_nuvann.pdf](http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_strateg_chne_pla_nuvann.pdf) (дата звернення 19.03.2024).
14. Кожанова Є.П., Сєрікова Т.М. Напрями удосконалення стратегічного планування на регіональному рівні URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20649.pdf> (дата звернення 19.03.2024).
15. 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> (дата звернення 19.03.2024).
16. Коритько Т. Ю. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку.

2021. № 14. С. 152–160 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim\\_2021\\_2021\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim_2021_2021_14) (дата звернення 19.03.2024).

17. Корнієвський С. В. Використання потенціалу впливу регіональних стратегій на процеси регіонального розвитку. Регіональне управління та місцеве самоврядування: Журнал Регіональне управління та місцеве самоврядування. 2021. Випуск 3 (30). URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/3/11.pdf> (дата звернення 19.03.2024).

18. Громоздова Л., Громоздов В. Глобальні цілі сталого розвитку в регіональній політиці України. Міжнародна економічна політика. 2017. № 2 (27). С. 173–187. URL: [http://iepjournals.com/journals/27/2018\\_8\\_Hromozdova\\_Hromozdov.pdf](http://iepjournals.com/journals/27/2018_8_Hromozdova_Hromozdov.pdf) (дата звернення 19.03.2024).

19. Пастух К. В. Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Х.: Вид-во ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.

20. Боврон Б., Вігода А., Девідсон Г., Мамонова В., Федів І., Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: практичний посібник. К.: Вид-во К.І.С. 2018. – 214 с.

21. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Тертичка В. В. Стратегічне планування: навчальний посібник. Л.: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.

22. Територіальний розвиток в Україні: розвиток агломерацій та субрегіонів: Проект USAID: Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність. – К., 2018. – 183 с.

23. Проект Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку України». Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації URL: [https://cg.gov.ua/web\\_docs/1/2014/11/docs/Methodology\\_of\\_RD\\_planning.pdf](https://cg.gov.ua/web_docs/1/2014/11/docs/Methodology_of_RD_planning.pdf) (дата звернення 19.03.2024).

24. Сментина Н. В. Осодливості методології стратегічного планування в системі державного управління соціально-економічним розвитком територій. Нац. б-ка України ім. В.І. Вернадського. К.: 2019. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2019\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2019_4_11) (дата звернення 17.03.2024).
25. Лех І. І., Могильний С. А., Назаренко В. В. Досвід стратегічного планування розвитку Запорізької області із залученням громади. К.: «К.І.С.», 2008. 96 с.
26. Стоянець Н. В. Методологічні аспекти соціально-економічного розвитку регіону: науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка. 2015. 2 (2). С. 208–213.
27. Зверяков М. І., Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А., Шараг О. С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. О.: Атлант ВОІ СОІУ, 2019. 241 с.
28. Кухарська Н. О. Закордонний досвід стратегічного планування регіонального розвитку. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. Частина 1. С. 118–125.
29. Чернихівська А. В. Стратегічне планування регіональної екологічної політики: проблеми економіки. 2019. (1). С. 180–185. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-1\\_0-pages-180\\_185.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-1_0-pages-180_185.pdf) (дата звернення 17.03.2024).
30. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування: навч. посібник. С.: 2013. 446 с. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/33716/3/strateg\\_plan.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/33716/3/strateg_plan.pdf) (дата звернення 17.03.2024).
31. Якименко І. Л., Петрашко Л. П., Димань Т. М., Салавор О. М., Шаповалов Є. Б., Галабурда М. А., Ничик О. В., Мартинюк О. В. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: підручник. URL: <http://mybiblioteka.su/tom2/5-43709.html> (дата звернення 17.03.2024).

32. Макаренко М. В. Забезпечення інноваційної моделі соціально-економічного розвитку регіону. Механізм регулювання економіки. 2018. (4). URL: [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_18/M\\_V\\_Makarenko\\_Maintenance\\_of\\_innovative\\_model\\_of\\_social\\_and\\_economic\\_development\\_of\\_region.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_18/M_V_Makarenko_Maintenance_of_innovative_model_of_social_and_economic_development_of_region.pdf) (дата звернення 17.03.2024).
33. Домбровська С. М., Помаза-Пономаренко А. Л., Лукиша Р. Т. Інституціональна державна політика соціально -економічного розвитку регіонів України в умовах ризиків: монографія. Х.: НУЦЗУ, 2018. 216 с.
34. Григорук П. М., Федорова Т. Ю. Національні та регіональні особливості сталого розвитку України. Науковий журнал. Економіка: реалії часу. 2020. 1 (17). С. 25–29.
35. Почтовюк А. Б. Європейська інтеграція: пріоритети стратегічного розвитку національного господарства України: монографія. Кременчук: Видавець СВД Олексієнко В. В., 2020. 358 с.
36. Гордєєв О. К. Механізми співпраці органів публічної влади, бізнесу та громади: вітчизняний досвід. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ. О.: ОРІДУ НАДУ, 2019. 3 (4). С. 54–58.
37. Max Mckeown. The Strategy Book, FT Prentice Hall. 2012.
38. John Argenti. Corporate Planning – A Practical Guide. Allen & Unwin. 1968.
39. Бреус С. В., Шатненко Л. О. Стратегічне планування інноваційного розвитку промислового підприємства. Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство. 2018. (18). С. 292–301. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/41.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/41.pdf) (дата звернення 04.04.2024).
40. Romanenko Y. O. Place and role of communication in public policy. Actual Problems of Economics. 2016. Vol. 176 (2). P. 25–31.
41. Sustainable Development: A Review of International Literature. 2015. URL: <http://www.gov.scot/Publications/2006/05/23091323/4>.

42. Muller G. Impact Hub Zürich & University of St. Gallen. Leaders Forum. 2016. URL: [http://www.leaders-forum.org/wp-content/uploads/2014/09/LeadersForum\\_Shaping-the-Global-Sustainability-Agenda.pdf](http://www.leaders-forum.org/wp-content/uploads/2014/09/LeadersForum_Shaping-the-Global-Sustainability-Agenda.pdf) (дата звернення 04.04.2024).

43. The DAC Guidelines Strategies for Sustainable Development: Guidance for Development Co-operation. OECD URL: <https://www.oecd.org/dac/environment-development/2669958.pdf> (дата звернення 04.04.2024).

44. Strategic Management: definition, purpose and example. Career Guide. 2020. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/whatisstrategic-management> (дата звернення 04.04.2024).

45. 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-capacity-development-partnership-and-methods-that-support-the-2030-agenda-for-sustainable-development> (дата звернення 04.04.2024).

46. Verma E. Strategic enterprise management and its components. Simply learn. 2016. URL: <https://www.simplilearn.com/strategic-enterprise-management-and-its-components-rar101-article> (дата звернення 04.04.2024).

47. Ptichnikova Galina. Current Trends in Planning System in Sweden. URL: [http://www.isocarp.net/Data/case\\_studies/2251.pdf](http://www.isocarp.net/Data/case_studies/2251.pdf).

48. Michael Allison and Jude Kaye. Strategic Planning for Nonprofit Organizations. Second Edition. John Wiley and Sons. 2018.

49. 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.

50. Тофанюк О. В., Зінчук А. С. Державне регулювання соціально-економічного розвитку регіонів України. Вісник Причорноморські економічні

студії. Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. 2018. (33). С. 159–164. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/33\\_2018/34.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/33_2018/34.pdf) (дата звернення 04.04.2024).

51. Тамосінаус Т., Буткалюк Р. Стратегічне управління сталим розвитком міста та району. Соціальні дослідження. 2013. № 3 (32). С. 58–70.

52. Постанова Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2023 року № 817 «Про деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-2023-%D0%BF> (дата звернення 04.04.2024).

53. Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 року № 731 «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад». URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadkivz-pytan-vidnovlennia-ta-rozvytku-rehioniv-i-terytorialnykh-s731-180723> (дата звернення 04.04.2024).

54. Постанова Кабінету Міністрів України від 13 червня 2023 року № 593 «Деякі питання діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади з питань відновлення регіонів, територій та інфраструктури». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/593-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення 04.04.2024).

55. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 року № 522 «Про затвердження Порядку функціонування єдиної геоінформаційної системи здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення 04.04.2024).

56. Постанова Кабінету Міністрів України, від 18 квітня 2023 року № 348 «Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання для забезпечення розвитку регіонів та для підтримки

середнього та малого підприємництва. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення 04.04.2024).

57. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2022 року №1203 «Деякі питання діяльності агенцій регіонального розвитку». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 14.04.2024).

58. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 травня 2021 р. № 497-р «Деякі питання реалізації у 2021–2023 роках Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/497-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 14.04.2024).

59. Постанова Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2023 року № 817 «Про деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-2023-%D0%BF> (дата звернення 04.04.2024).

60. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 408 «Про затвердження Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2021-2027 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/408-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 04.04.2024).

61. Гнатенко А. Стратегічне планування у сфері державного управління: концептуальні підходи. Державне управління та місцеве самоврядування. 2013. 3 (18). С. 51–59.

62. Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення 05.04.2024).

63. Проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 року // [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP\\_Strategy\\_v06-optimized.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf) (дата звернення 04.04.2024).

64. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 05.04.2024).

65. Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 року № 179 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 05.04.2024).

66. Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення 05.04.2024).

67. Закон України від 21.05.1997 № № 280/97-ВР у редакції від 16 березня 2024 року, № 3603-ІХ «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 05.04.2024).

68. Закон України від 3 серпня 2023 року № 3022-ІХ «Про місцеві державні адміністрації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 05.04.2024).

69. Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII у редакції від 3 серпня 2023 № 3022-ІХ «Про запобігання корупції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення 05.04.2024).

70. Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII у редакції від 28 травня 2023 року № 3062-ІХ «Про державну службу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 05.04.2024).

71. Закон України у редакції від 31 березня 2023 року, № 2849-IX «Про очищення влади». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text> (дата звернення 05.04.2024).

72. 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> (дата звернення 05.04.2024).

73. Посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу // URL: [https://sdgcompass.org/wpcontent/uploads/2016/09/SDG\\_Compass\\_Guide\\_Ukrainian.pdf](https://sdgcompass.org/wpcontent/uploads/2016/09/SDG_Compass_Guide_Ukrainian.pdf) (дата звернення 06.04.2024).

74. Європейська Стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні рекомендованої до впровадження 15-ю сесією Коференції європейських міністрів, відповідальних за місцеве і регіональне управління (м.Валенсія, 15-16 жотня 2007 р. URL: [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectID=09000016805d47c5](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805d47c5)) та Комітетом міністрів Ради Європи на свому 1022 засіданні 26 березня 2008 року URL: [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectID=09000016805d3dc8](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805d3dc8) (дата звернення 06.04.2024).

75. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. Стратегічне управління: навч. посіб: К.: ЦУЛ, 2013. 272 с. URL: [https://bookye.com.ua/upload/iblock/929/9a018219\\_dd93\\_11e6\\_80c1\\_000c29ae1566\\_065f9298\\_21bf\\_11ec\\_8152\\_0050568ef5e6.pdf](https://bookye.com.ua/upload/iblock/929/9a018219_dd93_11e6_80c1_000c29ae1566_065f9298_21bf_11ec_8152_0050568ef5e6.pdf) (дата звернення 06.04.2024).

76. Гавкалова Н. Л., Аведян Л. Й., Шумська Г. М. Управління регіональним розвитком: проблеми та перспективи: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2013. 400 с.

77. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. Державне управління: підручник. Київ. Дніпропетровськ. НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

78. Телендій А. А. Технології та практики стратегічного планування розвитку в різних країнах: кейсовий аналіз успішних прикладів. 2023. (2). URL:

[https://czvestnic.eu/ojs/index.php/cz\\_ojs/article/view/231](https://czvestnic.eu/ojs/index.php/cz_ojs/article/view/231) (дата звернення 06.04.2024).

79. Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII у редакції від 01.01.2024 «Про засади державної регіональної політики» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text/> (дата звернення 06.04.2024).

80. Громадський простір. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: стратегічні цілі і способи їх досягнення. URL: <https://www.prostir.ua/?news=derzhavna-stratehiya-rehionalnoho-rozvytku-na-2021-2027-roky-stratehichni-tsili-i-sposoby-jih-dosyahnennya/> (дата звернення 06.04.2024).

81. Мельник А. Проблема формування нової моделі управління розвитком регіону та базових територіальних спільнот в умовах адміністративно-територіальної реформи. Вісник ТНЕУ. Т.: Еконічна думка, 2019. (№ 1). С. 128-131.

82. Качний О. С. Сучасний стан інституційного механізму державного управління соціально-економічним розвитком регіонів України. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». (11), 2017. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1145> (дата звернення 10.04.2024).

83. Єліневський В. Механізми управління функціонуванням і розвитком територіальних соціально-економічних систем / В. Єліневський // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2015. - № 2. - С. 1259-1262.

84. Деркач Г. Я. Стратегія стійкого розвитку регіонів України: бібліографічний покажчик (2012–2014). ОНЕУ. 2015. 31 с. URL: <https://www.calameo.com/read/0041825124d38dcbbba650> (дата звернення 10.04.2024).

85. Конституція України від 28.06.1996 у редакції від 01 січня 2020 р. № 27-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 10.04.2024).

86. 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](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2022/50.pdf) (дата звернення 10.04.2024).

87. Закон України від 05.02.2015 року № 156-VIII у редакції від 01.01.2024 № 3460-IX «Про засади державної регіональної політики». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення 10.04.2024).

88. Постанова Кабінету Міністрів України, від 01 лютого 2019 року № 45-2019-п. «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». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.04.2024).

89. Лецишин Р. Адміністративно-правові основи стратегічного планування у державному секторі. Актуальні проблеми правознавства. 4 (24). 2020. С. 49-54. URL: <http://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1102/1146> (дата звернення 10.04.2024).

90. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). К.: ІКЦ “Легальний статус”. 2016. 96 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/84/Strategichne-planuvannya.pdf> (дата звернення 10.04.2024).

91. Гнатенко А. І. Управління стратегічними змінами на регіональному рівні в Україні. Теорія та практика державного управління. 2016. (4). С. 29-34. URL: [file:///rs/%D0%9A%D0%B0%D1%82%D1%8F/Downloads/Tpdu\\_2016\\_4\\_6.pdf](file:///rs/%D0%9A%D0%B0%D1%82%D1%8F/Downloads/Tpdu_2016_4_6.pdf) (дата звернення 12.04.2024).

92. Подрез-Ряполова І. В. Впровадження смарт-спеціалізації у систему стратегічного планування: зб. наук. пр. за матеріалами круглого столу (23 січня 2020). Х.: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. – С. 84–88.

93. Brzóska, J., Pyka, J. Rozwój ekosystemu innowacji w Regionie w perspektywie 2020 roku / J. Pyka (red). Nowoczesność przemysłu i usług – nowe wyzwania. Katowice : TNOiK, 2020.

94. Постанова Кабінету Міністрів України від 14.11.2018 р. № 959 «Про внесення змін до порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 931 і 932». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-2018-%D0%BF> (дата звернення 12.04.2024).

95. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932 (в редакції від 01.02.2019 р.) «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». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/932-2015-%D0%BF> (дата звернення 12.04.2024).

96. Постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 р. № 816 у редакції від 22.03.2024 «Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення 12.04.2024).

97. Сорока М.А. Підхід до формування моделі знань стейкхолдерів, які залучені до процесів стратегічного планування на основі смарт-спеціалізації. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права (4). 2023. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/463/416> (дата звернення 12.04.2024).

98. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації. Проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку України».

URL: [https://cg.gov.ua/web\\_docs/1/2014/11/docs/Methodology\\_of\\_RD\\_planning.pdf](https://cg.gov.ua/web_docs/1/2014/11/docs/Methodology_of_RD_planning.pdf)

(дата звернення 16.04.2024).

99. Звіт про результати, засвоєні уроки та порядок дій щодо трансформації вугільних регіонів. Проект TRACER No: 836819. CETI GET. 2020. URL: [https://tracer-h2020.eu/wp-content/uploads/2020/10/TRACER-D2.7\\_UA.pdf](https://tracer-h2020.eu/wp-content/uploads/2020/10/TRACER-D2.7_UA.pdf) (дата звернення 16.04.2024).

100. Слинько М. Ю. Перспективи інноваційного розвитку регіонів України через реалізацію інструмента смарт-спеціалізації. Економіка і організація управління. 2020. 4 (40). С. 167–177.

101. Слинько М. Ю. Смарт-спеціалізація регіону як інструмент інноваційного розвитку: дис. д.ф.: спец. 051 – Економіка. – Черкаський державний технологічний університет. – Ч.: 2021., ст.91-92.

102. Сторонянська І. З. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія. «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів. 2022. 424 с.

103. Савчук С. В. Зарубіжний досвід стратегічного планування. Управління фінансами держави, регіону, підприємства та домогосподарства: погляди науковців і практиків: зб. тез доп. третьої всеукр. наук.-практ. Тернопіль: Вектор, 2017. С. 207-210.

104. Лукас Смас, Пітер Шмітт. Позиціонування регіонального планування в Європі. Краєзнавство. 2021. том. 55. № 5. С. 778–790.

105. Черничко С.Ф. Регулювання регіонального розвитку в Україні та за кордоном (досвід Німеччини): науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2017. (20)15.– 360 с.

106. Анрі Ду, Філіп Клерк, Ален Жюйє. Зміна пріоритетів стратегічного планування з національного рівня на територіальний. Форсайт та управління НТІ.2020. том. 14. Випуск 3. С. 88–99.

107. Грищенко І. М. Зарубіжний досвід регулювання соціально-економічного розвитку регіонів. Актуальні питання публічного управління та

адміністрування в контексті реалізації адміністративної реформи: матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Умань. (черв. 2018 р.). Уманський національний університет садівництва. 2018. С. 54.

108. Васильєва О. І. Регіональне управління в умовах реформування владних відносин : монографія. Донецьк: Юго-Восток. 2009. – 436 с.

109. Алексєєва Н. І. Стратегічне планування як стрижневий елемент бюджетування на макрорівні: досвід Франції. Вісник Фінанси, облік і аудит. 2019. 2 (22). – С. 7–15.

110. Desjardin X. 10 ans de planification territoriale: quel impact sur la ville et les mobilités / X. Desjardin // Transports urbains. №113. Juin 2018. P. 3–9.

111. Лецишин Р. М. Стратегічне планування в законодавстві зарубіжних держав. Наукові записки. Серія: Право. 2021. (10). С. 66-69.

112. Вакуленко В. М., Орлатий М. К. Регіональне управління: підручник. К. : НАДУ, 2014. – 516 с.

113. Система стратегічного планування США. Система стратегического планирования США. Блог Юрія Сторожева. URL: <https://yuryst.livejournal.com/294130.html>. (дата звернення 16.04.2024).

114. Данилишин Б. М. Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. Ніжин: ТОВ «Видавництво» АспектПоліграф», 2007. 688 с.

115. 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> (дата звернення 16.04.2024).

116. Указ Президента України, від 12 січня 2015 року, № 5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення 16.04.2024).

117. Горбата Л.П. Нормативно-правове регулювання процесу відновлення територіальних громад в Україні. Публічне управління і адміністрування в

Україні. Випуск 37/2023. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/37-2023/13.pdf> (дата звернення 16.04.2024).

118. Телендій А. Ідентифікація проблем та викликів у впровадженні новітніх технологій та практик стратегічного планування в Україні. Соціальне прогнозування та проєктування майбутнього: перемога, мир та відновлення у післявоєнній Україні: матеріали XIII Міжнародної наукової конференції (28 квітня 2023), З., 2023. С. 198–200.

119. Чернодід І. С. Методологічні засади забезпечення соціальної конкурентоспроможності України: дис. д.е.н.: 08.00.03. К.: Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. 2016. 471 с.

120. Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Координація імплементації Цілей сталого розвитку. Урядовий портал. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files.pdf> (дата звернення 16.04.2024).