

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Сумський державний університет**

**Центр професійної та післядипломної освіти**

**Кафедра управління імені Олега Балацького**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО

\_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

*на здобуття освітнього ступеня магістр*

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,

освітньо-професійної програми «Державна служба»

на тему: **Розробка та моніторинг реалізації стратегії розвитку регіону**

**(на прикладі Сумської області)**

Здобувача групи ДС. мз-21 Савченка Тараса Григоровича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Тарас САВЧЕНКО

Керівник завідувач кафедри, д.е.н., професор Ігор РЕКУНЕНКО

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

## Сумський державний університет

Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО

\_\_\_\_\_ 2023 р.

### ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

#### *на здобуття освітнього ступеня магістр*

зі спеціальності «Державна служба» 281 «Публічне управління та адміністрування», освітньо-професійної програми «Державна служба»

1. Тема роботи: Розробка та моніторинг реалізації стратегії розвитку регіону (на прикладі Сумської області)

затверджена наказом 1387-VI від 01.12.2023 р.

2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 07.12.2023р.

3. Мета кваліфікаційної роботи: розвиток науково-методичних підходів та організаційних засад розробки та моніторингу реалізації стратегії розвитку регіону.

4. Об'єкт дослідження: відносини у сфері публічного управління та адміністрування, що виникають у процесі розробки та моніторингу реалізації стратегії розвитку регіону.

5. Предмет дослідження: науково-методичне забезпечення розробки та моніторингу реалізації стратегії розвитку регіону.

6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі статистичних матеріалів, матеріалів Сумської обласної державної адміністрації, законодавства України.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні засади розробки та реалізації стратегії розвитку регіону на прикладі Сумської області	05.11.2023
II	Методичне забезпечення розробки та моніторингу стратегії розвитку регіону	15.11.2023
III	Удосконалення стратегування регіонального розвитку	24.11.2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен вивчити складові процесу стратегування розвитку регіону та узагальнити закордонний досвід регіонального стратегування; проаналізувати підходи до розробки стратегії регіонального розвитку на прикладі Сумської області.

У розділі 2 студент повинен систематизувати та провести аналіз методичного забезпечення розробки та моніторингу стратегії регіонального розвитку.

У розділі 3 студент повинен сформуувати пропозиції щодо врахування євроінтеграційних процесів при розробці стратегії регіонального розвитку, а також опрацювати підходи до удосконалення інформаційного забезпечення розробки та моніторингу стратегії розвитку регіону.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
I			
II			
III			

9. Дата видачі завдання 22.09.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи д.е.н., професор Ігор РЕКУНЕНКО \_\_\_\_\_

Завдання до виконання одержав Тарас САВЧЕНКО \_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота, обсягом 97 сторінок, складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, 14 додатків, ілюстрована 7 рисунками та 1 таблицею.

**Мета дослідження** – розвиток науково-методичних підходів та організаційних засад розробки та моніторингу реалізації стратегії розвитку регіону.

### **Завдання:**

- 1) дослідження регіональної політики як основи розробки регіональних стратегій;
- 2) вивчення складових процесу стратегування розвитку регіону;
- 3) узагальнення закордонного досвіду регіонального стратегування;
- 4) апробація підходів до розробки стратегії регіонального розвитку на прикладі Сумської області;
- 5) систематизація та аналіз методичного забезпечення розробки та моніторингу стратегії регіонального розвитку;
- 6) формування пропозицій щодо врахування євроінтеграційних процесів при розробці стратегії регіонального розвитку;
- 7) опрацювання підходів до удосконалення інформаційного забезпечення розробки та моніторингу стратегії розвитку регіону.

**Об'єкт дослідження** – відносини у сфері публічного управління та адміністрування, що виникають у процесі розробки та моніторингу реалізації стратегії розвитку регіону.

**Предмет дослідження** – науково-методичне забезпечення розробки та моніторингу реалізації стратегії розвитку регіону.

**Методологічною основою кваліфікаційної роботи** є загальнонаукові (аналіз, синтез, аналогія, моделювання, порівняння, узагальнення) та спеціальні (економічний, історичний аналізи, систематизація понятійно-категоріального апарата) методи наукових досліджень.

Наведені у роботі висновки та пропозиції можливо використати у процесі розробки, перегляду та моніторингу реалізації Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки.

**Ключові слова:** регіональна політика, стратегування, стратегія, моніторинг стратегічних документів, євроінтеграція, автоматизація, інформаційне забезпечення стратегування.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ</b> .....	12
1.1.Цілі та завдання регіональної політики .....	12
1.2.Стратегування розвитку регіону як елемент регіональної економічної політики .....	17
1.3.Закордонний досвід регіонального стратегічного планування .....	23
1.4.Реалізація підходів до розробки стратегії регіонального розвитку на прикладі Сумської області .....	28
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ ТА МОНІТОРИНГУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ</b> .....	38
2.1. Алгоритм розробки стратегії розвитку регіону .....	38
2.2. Інструментарій розробки стратегії розвитку регіону .....	41
2.3. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегії розвитку регіону .....	47
<b>РОЗДІЛ 3.УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ</b> .....	53
3.1. Особливості стратегування регіонального розвитку в умовах євроінтеграції .....	53
3.2. Автоматизація інформаційного забезпечення розробки та моніторингу стратегії розвитку регіону .....	58
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	65
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	70

## ВСТУП

Актуальність проблематики стратегування розвитку регіонів обумовлюється необхідністю переосмислення місця та значення регіонів України в умовах воєнного стану та у період повоєнного відновлення. Формування методологічної та методичної бази розробки, реалізації та моніторингу регіональних стратегій обумовлюється кількома вагомими чинниками. По-перше, докорінна зміна соціальних, економічних, демографічних, географічних та інших передумов розробки регіональних стратегій в умовах протистояння нашої держави широкомасштабній агресії російської федерації. По-друге, прискорення євроінтеграційних процесів та їх невідворотність. По-третє, триваючий процес децентралізації, який змінює механізми розподілу повноважень та, відповідно, фінансових й інших ресурсів між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування. Дані обставини визначають необхідність докорінного (для прикордонних областей таких як Сумщина навіть радикального) перегляду сценаріїв розвитку регіону, стратегічного бачення, а також пошуку нових нетривіальних ідей, механізмів та інструментів для відновлення потенціалу регіону та забезпечення його подальшого сталого розвитку у повоєнний період.

На нашу думку, для успішного досягнення цілей соціально-економічного розвитку регіону шляхом реалізації ефективних механізмів стратегування необхідно враховувати досвід регіональної політики Європейського Союзу, або політики згуртованості. Дана політика ґрунтується на ключових принципах: обов'язковість зворотного зв'язку; коригування заходів з реалізації стратегій розвитку; дотримання ідеології державно-приватного партнерства як на регіональному, тау і на місцевому рівнях; використання різних джерел фінансування; посилення зовнішньоекономічних зв'язків для розвитку сфери господарської діяльності; акцент на професіоналізм осіб, які беруть безпосередню участь у розробці механізмів, основних напрямків регіонального розвитку.

Також варто звернути увагу на передумови, які і забезпечують ефективну реалізацію регіональної економічної політики Євросоюзу: 1) довгостроковість цілей та завдань, залучення досвіду усіх країн-учасниць; 2) впровадження методик планування і контролю ґрунтуючись на сучасних управлінських технологіях; 3) забезпечення ринкової орієнтації політики, покращення конкурентного середовища; 4) мобільність системи показників оцінки регіонального розвитку з урахуванням трендів розвитку інформаційних систем та технологій.

Розробка, впровадження та моніторинг стратегії розвитку регіону потребує ефективних механізмів збору, верифікації, систематизації, аналізу, візуалізації інформації для прийняття якісних управлінських рішень на кожному із етапів стратегування. Відтак, у роботі приділяється істотна увага питанням розбудови ефективної підсистеми інформаційного забезпечення стратегування.

Таким чином, враховуючи вищевикладене, нами була обрана тема кваліфікаційної роботи, присвячена розробці та моніторингу реалізації стратегії на прикладі Сумської області.

Керуючись методом дедукції, спочатку опрацьовувались дослідження щодо теоретичних засад регіональної політики. Вагомим внеском у даній сфері вирізняються роботи С.В. Мочерного (Mochernyi, 2000), М.І. Долішнього (Shults, 2018), О.В. Черевка (Cherevko, 2006), Л. Нагорної (Nahorna, 2011), Ю.П. Качана (Kachan, 2011) та інших.

Також окремо опрацьовувався науковий доробок стосовно розробки та реалізації регіональної економічної політики: праці дослідників американської школи Г. Зіпф, В. Беррі, У. Ізард; серед європейців – Х. Бос, В. Кристаллер, Г. Александерсон, А. Вебер; серед українців економісти та географи – Б. Данилишин, Я. Олійник, С. Іщук, С. Дорогунцов, М. Долішній, М. Пістун, В. Поповкін, О. Шаблій, Л. Шевчук, Д.М. Стеценка та інші (Dolishinii, 2006; Danylyshyn & Mykytenko, 2016; Izha et. al, 2020).

Регіональна політика Європейського Союзу вивчалась у працях А. Крисоватого, І. Ліщинського (Krysovatyi & Lishchynskyi, 2020), В. Чижикова



(Chuzhykov, 2016), Г. Ортіної (Ortina, 2012), Є. Буряка, І. Бітюк, О. Фінагіної (Finahina et. al., 2019), П. Остапенка (Ostapenko, 2023).

Про стратегічне планування регіонів та створення стратегії їх розвитку йдеться у працях українських науковців: М. Долішнього (Dolishinii, 2006), З. Варналій (Varnalii, 2007), О. Берданової, В. Вакуленко (Berdanova & Vakulenko, 2012), Н. Сментиної (Smentyna, 2015), М.І. Зверякова (Zvieriakov, 2019) та інших. Важливі дослідження регіонального розвитку та стратегічного планування зробили також закордонні вчені: Г. Мінцберг, І. Ансофф (Ansoff, 2013), Б. Альстренд та Дж. Лемпел (Kukharska & Kliievtsievych, 2018).

Важливою складовою інформаційною бази дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти у сфері регіональної політики та стратегування, статистичні матеріали та відповідні бази даних.

Мета дослідження – розвиток науково-методичних підходів та організаційних засад розробки та моніторингу реалізації стратегії розвитку регіону.

До основних завдань кваліфікаційної роботи можна віднести:

8) дослідження регіональної політики як основи розробки регіональних стратегій;

9) вивчення складових процесу стратегування розвитку регіону;

10) узагальнення закордонного досвіду регіонального стратегування;

11) апробація підходів до розробки стратегії регіонального розвитку на прикладі Сумської області;

12) систематизація та аналіз методичного забезпечення розробки та моніторингу стратегії регіонального розвитку;

13) формування пропозицій щодо врахування євроінтеграційних процесів при розробці стратегії регіонального розвитку;

14) опрацювання підходів до удосконалення інформаційного забезпечення розробки та моніторингу стратегії розвитку регіону.

Об'єкт дослідження – відносини у сфері публічного управління та адміністрування, що виникають у процесі розробки та моніторингу реалізації стратегії розвитку регіону.

Предмет дослідження – науково-методичне забезпечення розробки та моніторингу реалізації стратегії розвитку регіону.

Матеріали та методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи є комплекс загальнонаукових та спеціальних методів наукових досліджень.

Серед загальнонаукових методів використано: аналіз, синтез, аналогію, моделювання, логічний метод, порівняння та узагальнення. Зі специфічних методів використано: економічний, історичний аналізи, систематизації поглядів до визначення понятійно-категоріального апарата регіональної політики, стратегування, зокрема на етапах розробки та моніторингу.

Наукова новизна полягає у тому, що розроблено авторську модель стратегування регіонального розвитку, яка включає чотири послідовні етапи стратегування та підсистеми нормативно-правового й інформаційного забезпечення, а також надано характеристику ключових її елементів. На основі узагальнення та систематизації методичних підходів до розробки та моніторингу стратегій регіонального розвитку запропоновано концепцію інтегративного застосування комплексних методів розробки стратегій регіонального розвитку. Дана концепція ґрунтується на врахуванні результатів PEST-аналізу для більш детального вивчення зовнішнього середовища при SWOT-аналізу. Крім того, рекомендовано враховувати результати сценарного аналізу, який дозволяє більш об'єктивно описати квадранти отриманих SWOT-стратегій шляхом опису варіатів майбутнього розвитку подій. Запропоновано підходи до удосконалення інформаційного забезпечення стратегування регіонального розвитку шляхом комплексного застосування відповідних інформаційно-аналітичних систем для автоматизації збору, зберігання, аналізу, візуалізації інформації необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у використанні ряду висновків та пропозицій наведених у роботі у процесі розробки, перегляду та моніторингу реалізації Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки, яка розроблена за унікальною методикою та

складається з трьох частин (сценарний аналіз, стратегічне бачення та каталог проектних ідей); і спрямована на досягнення наступних ключових цілей: 1) оперативне формування, після деокупації Сумщини навесні 2022 року, інклюзивного стратегічного бачення розвитку регіону; 2) консолідація стейкхолдерів регіонального розвитку навколо розробленого стратегічного бачення; 3) формування ефективного комунікаційного інструменту для діалогу з центральними органами влади та іноземними партнерами (документ перекладено англійською), які надають ресурси для відновлення та розвитку області; 4) створення механізму системної розробки, реалізації та моніторингу проектів відновлення та розвитку економіки Сумщини.

Результати дослідження представлено на Міжнародній науково-практичній конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання», опубліковані тези на тему: «Розробка стратегії економічного відновлення та розвитку Сумщини» (Savchenko, 2023).

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 97 сторінок, містить 14 додатків, список використаних джерел налічує 111 на-йменувань, з них 102 українськомовних, 9 – іншомовних. Робота ілюстрована рисунками і таблицями.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

## 1.1. Цілі та завдання регіональної політики

Ефективне регіональне управління соціально-економічними складовими суспільного життя, або регіональна політика завжди є важливим та актуальним завданням для розвитку України та її регіонів.

Соціально-економічну систему країни доцільно розглядати як велику складну і динамічну системою, що утворена із великої кількості елементів, які взаємопов'язані між собою та, завдяки наявному ресурсному потенціалу, розвивають його території. Ключова ідея розвитку держави – формування системи раціонального використання інтегрального потенціалу території України, створенні можливостей для її регіонів у напрямку реалізації процесів самостійного розвитку, управління із врахуванням територіальних особливостей (Kachan, 2011).

Згідно із Законом України «Про засади державної регіональної політики», прийнятим 5 лютого 2015 р., державна регіональна політика визначається як система цілей, заходів, засобів та узгоджених дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб для забезпечення високого рівня якості життя людей на всій території України.

Мета державної регіональної політики – це створення умов для збалансованого, динамічного розвитку регіонів та України у цілому; забезпечення соціальної та економічної єдності територій, підвищення якості життя населення, додержання соціальних стандартів, створення безпечних умов, незалежно від місця проживання (Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky..., 2015).

На думку української дослідниці політичної історії України Л. Нагорної, регіональна політика – діяльність держави або регіональної влади у сфері управління економічним, соціальним і політичним розвитком території у просторовому або регіональному аспекті. Сферою діяльності в управлінні економічно-політичним та соціальним розвитком держави у просторовому

вимірі, що пов'язана із взаємовідносинами між державою у цілому і районами, а також між районами окремо, називають регіональною політикою (англ. regional policy) (Nahorna, 2011).

Регіональна політика є системою заходів для управління політичним, економічним, соціальним, етнокультурним розвитком територій; це діяльність, яка вимагає оптимальне використання ресурсів регіону з метою економічного зростання регіонів та зміцнення їх конкурентоздатності (Cherevko, 2006).

Регіональна політика містить три аспекти по відношенню до регіонів:

зовнішній – увага центральних органів влади до міжрегіональних пропорцій розвитку;

внутрішньорегіональний – політика провадиться регіональними органами влади за рахунок власних коштів (в основному);

територіальний – зміцнення ролі регіонального рівня у територіальній організації держави. Передумовами формування та здійснення регіональної політики є неоднорідна природно-географічна, ресурсна, економічна, соціальна, етнічна і політична структура простору країни (Izha et. al, 2020).

Регіональна політика передбачає узгоджену діяльність місцевих та регіональних органів державної влади, інститутів місцевого самоврядування. Ключова мета – це забезпечення та сприяння ефективного використання потенціалу регіонів, створення оптимального середовища для їх підтримки, гармонійного та сталого розвитку і, відповідно, підвищення конкурентоспроможності, використання інноваційних підходів та зменшення суттєвих дисбалансів у рівнях їх розвитку (Kovbasiuk et. al, 2014).

Суб'єктами державної регіональної політики є Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, Верховна Рада, обласні, міські, районі державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, а також громадяни України. До формування та здійснення державної регіональної політики можуть бути залучені асоціації, об'єднання органів місцевого самоврядування, юридичні і фізичні особи.

Регіони, макрорегіони, мікрорегіони – це об'єкти державної регіональної політики.

На думку С.В. Мочерного, регіон – це частина території країни зі специфічними географічними та економічними умовами і характерною спрямованістю розвитку продуктивних сил зважаючи на історичні, демографічні, соціальні особливості, які розвиваються на основі законів національних та регіональних законів економіки, в результаті чого формуються регіональні економічні відносини (Mochernyi, 2000). Український економіст, професор М.І. Долішній під терміном «регіон» визначав адміністративно-відокремлену територію України, яка має певне природно-географічне та економіко-географічне положення, економічної структури, а також систему факторів обмеження його виробничого потенціалу (Shults, 2016, 2018).

Державна регіональна політика є основою внутрішньої політики держави, ключове завдання якої є забезпечення політичної, економічної та національної єдності як суспільства, так і держави у цілому. Відтак, здійснення регіональної політики є додатковим інструментом для стійкості та стабільності загально-національної внутрішньої політики держави (Izha et. al, 2020).

Зважаючи на військову агресію російської федерації у липні 2022 року Закон «Про засади державної регіональної політики» було суттєво змінено. Додалися типи територій: 1) зони бойових дій або ті, що перебувають на відстані 30–40 км від кордону з Росією або Білоруссю; 2) прифронтові території, які працюють на військову економіку; 3) території глибокого тилу – це вісім правобережних областей, які є основною опорою для економіки (туди переміщується населення, релокуються підприємства). Отже, до кожного типу територій необхідний різний підхід (ZU Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy ...2022).

Регіональна політика, за структурою, має окремі складові: економічну, промислову, соціальну, житлову, демографічну, екологічну, науково-технічну. Розглянемо детальніше регіональну економіку, яка охоплює усі фази економічного розвитку у логічній послідовності: виробництво, розподіл, обмін і

споживання. У даному випадку ринок є сполучною ланкою, яка забезпечує ефективне виробництво продукції, її споживання в конкретному регіоні, а також зв'язки з іншими регіонами держави та зарубіжжям (Рак, 2015).

У свою чергу, регіональна економіка (англ. regional economy) є наукою про тенденції, закономірності економічного розвитку, функціонування суб'єктів господарювання різних форм власності на певній території.

Наука про регіональну економіку є доволі новою: перші ґрунтовні дослідження її методологічних основ припадають на початок ХХ ст. Вагомий внесок у її розвиток зробили дослідники американської школи Г. Зіпф, В. Беррі, У. Ізард; серед європейців – Х. Бос, В. Кристаллер, Г. Александерсон, А. Вебер та інші (Kovbasiuk et. al, 2014; Chelak, 2015; Krasnopolska, 2016; Smentyna, 2016).

Завдяки роботам багатьох закордонних та українських вчених, розроблені теоретично-методологічні положення та принципи регіональної економіки. Значний внесок здійснили такі економісти як: І. Тюнен, У. Айзард (Ізард), Г. Балдершейм, К. Сталберг, П. Крутман, Т. Паландер, Г. Мюрдаль, Д. Паєлінк тощо. Серед українців економісти та географи – Б. Данилишин, Я. Олійник, С. Іщук, С. Дорогунцов, М. Долішній, М. Пістун, В. Поповкін, О. Шаблій, Л. Шевчук, Д.М. Стеченка та інші (Dolishinii, 2006; Danylyshyn & Mykytenko, 2016; Izha et. al, 2020).

Як зазначає професор Євген Петрович Качан (Kachan, 2011), регіональна економічна політика є діяльністю держави в управлінні суспільним розвитком окремих регіонів виходячи з наявних ресурсів та потреб. Тобто, це система заходів, спрямованих на реалізацію інтересів усіх регіонів держави і внутрішніх інтересів кожного з них. Територіальні відмінності є ключовими, адже вони вважаються невичерпним специфічним ресурсом загального потенціалу України, простором для суб'єктів господарства і середовищем життєдіяльності людей.

Регіональна економічна політика має конкретні цілі, завдання, механізми, які визначають її загальну стратегію; враховує національні, політичні, соціальні фактори, які дозволяють ефективно впливати на регіональний розвиток (Krasnopolska, 2016). Концепція регіонального економічного розвитку включає

активізацію процесу самоврядування регіону, ефективного використання наявних ресурсів, швидких темпів розвитку місцевої економіки, ефективну співпрацю з іншими регіональними центрами.

До об'єктів регіональної економічної політики належать адміністративно-територіальні утворення чи їх сукупність, до суб'єктів – органи виконавчої влади, місцевого самоврядування, які безпосередньо забезпечують соціально-економічний розвиток регіонів. Державна регіональна економічна політика ґрунтується на положеннях Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», інших нормативно-правових актах (ZU Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini, 1997).

Головна мета регіональної економічної політики полягає у примноженні національного багатства держави шляхом підвищення соціально-економічного розвитку регіонів, досягнення внутрішньо-регіональної збалансованості територій. Відповідно до конкретних сфер суспільного розвитку, мета може деталізуватися, трансформуватися.

Основні завдання регіональної економічної політики наступні (Kachan, 2011):

- досягнення високого рівня комплексності економіки регіонів;
- забезпечення оптимальних економічних умов для розвитку бізнесу;
- інвестування регіональних проектів у пріоритетних напрямках розвитку територій (добувна галузь, енергозберігаючі технології, туристично-рекреаційний комплекс тощо);
- формувати інвестиційну привабливість регіону для міжнародних фінансових донорів;
- забезпечити інноваційність та екологізацію виробництва (сприяти всебічній підтримці виробникам/підприємствам/проекти, які використовують сучасні енергозберігаючі екологічні технології);
- проведення приватизації державного майна, земельної реформи;
- якнайефективніше оптимізувати господарства експортно-, імпорто-орієнтованих територій;
- утворення спеціальних економічних зон та євро-регіонів.



Державна регіональна економічна політика ґрунтується на основі наступних принципів:

— єдності продуктивних сил регіональних територій та завдань соціально-економічного розвитку держави;

— економічної безпеки реформування структури господарств регіонів і створення нових суб'єктів господарювання;

— економічної самостійності регіону через чітке розмежування повноважень (Yakovenko, 2010, 2012).

Отже, регіональна політика повинна розглядатись як самодостатня ланка політичної основи країни, (а не похідною від загальнодержавної) без реалізації якої неможлива повноцінна та ефективна життєдіяльність суспільства. Необхідне реформування системи управління України в повоєнний період визначатиметься зростанням ролі регіонів у впровадженні економічних трансформацій, формування нових напрямів господарювання. Прослідковується тенденція значного розширення повноважень громад, важливості регіонів у раціональному використанні природних ресурсів, інноваційного їх розвитку, зайнятості населення, розвитку економічних зв'язків із міжнародними партнерами. Оптимальне поєднання інтересів держави та окремих її регіонів визначає рівень збалансованості розвитку національної суспільно-економічної системи.

## 1.2. Стратегування розвитку регіону як елемент регіональної економічної політики

Необхідність укріплення регіональної складової в економічній політиці України, а також надання територіальним громадам самостійності і більших повноважень у прийнятті господарських рішень, визначають актуальність подальшого розвитку концепції стратегування. На сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин регіональне стратегування є новою парадигмою управління регіоном, яка створена з урахуванням специфічних

особливостей території, впливу політичних, економічних, екологічних факторів, а також охоплює усі рівні та функції управління (Zabarna & Shchokina, 2016).

За таких умов регіон активно визначає стратегічні цілі, позиціонує себе не тільки як об'єкт, але й суб'єкт розвитку. Регіональне стратегування передбачає розробку системи стратегічного управління, як єдиного системного процесу розвитку країни, регіонів, в основі яких лежить стратегічна взаємодія суспільства (Zvieriakov et al., 2019).

Стратегічне планування регіонів та створення стратегії їх розвитку досліджено у працях українських науковців, таких як: М. Долішний (Dolishinii, 2006), З. Варналій (Varnalii, 2007), О. Берданова, В. Вакуленко (Berdanova & Vakulenko, 2012), Н. Сментина (Smentyna, 2015) та інші. Важливі дослідження регіонального розвитку та стратегічного планування зробили закордонні вчені: Г. Мінцберг, І. Ансофф (Ansoff, 2013), Б. Альтстренд та Дж. Лемпел (Kukharska & Kliievtsievych, 2018).

Стратегія регіонального розвитку є документом, який містить механізм координації зусиль усіх рівнів виконавчої влади, громадських організацій та вимагає постійного коригування. Стратегію розвитку регіону розглядають як інструмент узгодження державних, регіональних та галузевих інтересів. Науковці стратегічне планування розглядають як складову частину стратегування розвитку регіону.

У наукових джерелах наводять декілька визначень поняття «стратегування». Наприклад, економіст Зверяков М.І. (Zvieriakov, 2019) вказував, що це об'ємний, багатоаспектний і безперервний процес реалізації обраної стратегії, що поєднує у собі стратегічний аналіз векторів розвитку економіки на предмет їх цілковитої реалізації, швидке та ефективно коригування, спрямоване на відтворення системних зв'язків в умовах глобальних трансформацій на усіх рівнях. Стратегування є управлінською діяльністю, яка пов'язана із визначенням довгострокових цілей, окресленням тенденцій, описом і обґрунтуванням ефективних методів, моделюванням, прогнозуванням, проєктуванням (Bezzubko, 2015; Kasych, 2020).

Попри те, що в науковій літературі на сьогодні не наведено однозначне визначення терміну «регіональне стратегування», спостерігається тенденція перетворення цього поняття у наукову категорію для дослідження соціально-економічних систем регіон у якості найбільш оптимального інструмента для вирішення стратегічних завдань, реалізація яких передбачає консолідацію зусиль влади, бізнесу, суспільства задля розвитку регіону.

З огляду на опрацьовані джерела, нами створено модель стратегування регіонального розвитку, яка має чітку структуру та складові. Основними складовими моделі є: аналіз стану соціально-економічного розвитку території; довгострокові цілі і завдання розвитку соціально-економічної системи регіону; управлінські дії щодо розподілу ресурсів для досягнення цілей (економічних, фінансових, соціальних), які, відповідно до теорій управління, передбачає планування, реалізацію, аналіз та контроль; моніторинг реалізації стратегії. Також важливими є підсистеми нормативно-правового та інформаційного забезпечення розробки стратегії (рис. 1.1). Більш детально зупинимось на стратегічному плануванні та підсистемі нормативно-правового забезпечення.

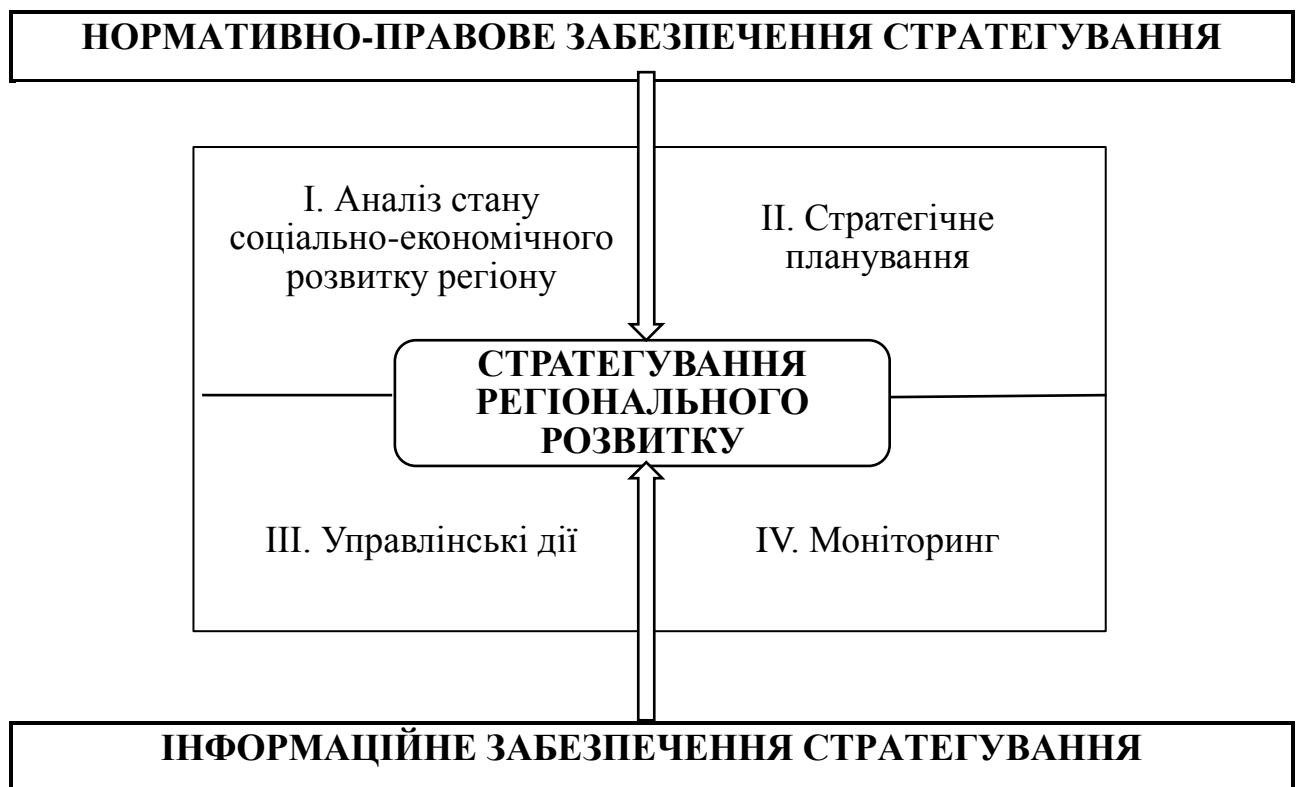


Рисунок 1.1 – Модель стратегування регіонального розвитку

Стратегічне планування розвитку регіону – це процес окреслення та реалізації цілей, пріоритетних напрямків соціально- економічного розвитку, шляхів їх досягнення, які забезпечать опитимальне функціонування системи в довгостроковій перспективі, мобільність в умовах мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища (Pushkar, Z., Pushkar, B., 2008; Khrebtii, 2018).

Відзначимо, що стратегічне планування це опис гіпотетичних можливостей регіону, а не імператив. Стратегію розвитку регіону можливо реалізувати за умови ефективної роботи кваліфікованої сильної команди керівників регіону; влада має вибудувати конструктивний діалог з предствниками бізнесспільности та експертним співтовариством.

В основі прогнозування соціально-економічного розвитку регіону лежить система макроекономічних показників, державних соціальних стандартів, національних особливостей регіону, інвестиційна привабливість регіону. Ряд науковців, зазначають, що регіональне планування має базуватися на принципах: системності; багатоваріантності стратегічних завдань; єдності якісних та кількісних характеристик прогнозу; ефективного поєднання підходів та методів; програмності у виборі засобів вирішення завдань; послідовності досягнення визначених цілей (Danyliuk, 2020).

На сьогодні підсистема нормативно-правового забезпечення, економічні та організаційні засади формування стратегії регіонального розвитку в Україні визначені не достатньо повно. Зокрема, стратегічне планування у Конституції України (Konstytutsiia Ukrainy, 1996) розкривається через терміни «прогнозування та програмування» (ст. 85 та 116 у частині створення, затвердження, реалізації загальнодержавних програм розвитку). У Господарському Кодексі України (п. 4 ст. 11) (Hospodarskyi kodeks Ukrainy, 2003) вказується, що провідними формами державного планування є: Державна програма економічного та соціального розвитку України, Державний бюджет України та інші державні програми щодо економічного і соціального розвитку. В Указі Президента України «Про впровадження системи стратегічного планування і прогнозування» (1999 р.), який вже втратив чинність, була

підкреслена необхідність об'єднання зусиль державних і недержавних дослідницьких установ для поетапного впровадження системи стратегічного планування та прогнозування розвитку територій (Zvieriakov et al., 2019).

Пізніше було прийнято Концепцію державної регіональної політики (UPU Pro Kontseptsiuu derzhavnoi rehionalnoi polityky, 2001), Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» (2005), який 09.07.2022 втратив чинність, Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2015 р. (Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii ...2015, 2006) (також втратила чинність), які дали початок процесу стратегічного планування на державному та регіональному рівні. У цих правових документах обґрунтований взаємозв'язок між аналізом розвитку економіки країни, прогнозом, визначенням цілей та провідних напрямків економічної політики.

У підсистемі нормативного забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку важливими документами є Щорічні Послання Президента України до Верховної Ради «Про внутрішнє і зовнішнє становище України» (Shchorichne Poslannia Prezydenta Ukrainy ..., 2022), де зазначено пріоритети державної політики та соціально-економічного розвитку країни (відповідно до законодавства, вони готуються щорічно). Послання періодично проголошувались Президентом України та окреслювали довгострокові пріоритети розвитку країни та напрями економічних і соціальних реформ.

Також нормативно-правова підсистема стратегічного планування регіонального розвитку України містить наступні законодавчі документи:

Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» від 04.10.2006 р (Pro skhvalennia Kontseptsii vdoskonalennia systemy ..., 2006).

Закони України: «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 р. (Pro derzhavne prohnozuvannia ..., 2000); «Про схвалення Концепції державної регіональної політики» (Pro Kontseptsiuu derzhavnoi rehionalnoi polityky, 2001); «Про

Генеральну схему планування території України» (Pro Heneralnu skhemu planuvannia ..., 2002), «Про стимулювання розвитку регіонів» (Pro stymuliuvannia rozvytku rehioniv, 2005), який втратив чинність, відповідно прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» (Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv..., 2022), але є важливим з точки зору аналізу еволюції нормативно-правового забезпечення стратегування регіонального розвитку.

Постанови Кабінету Міністрів України: «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету» (Pro rozroblennia prohnoznykh i prohramnykh dokumentiv ..., 2003) (29.12.2021 прийнято зміни до Постанови); «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» (Pro skhvalennia Kontseptsii vdoskonalennia systemy..., 2006); «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» (Pro zatverdzhennia Poriadku rozroblennia rehionalnykh stratehii ..., 2015). З метою актуалізації до вимог сьогодення порядку розроблення та реалізації регіональних стратегій розвитку затверджено постанову КМУ від 04.08.2023 № 816 «Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів» (Deiaki pytannia rozroblennia rehionalnykh stratehii ..., 2023) (постанова № 932 від 11.11.2015 втратила чинність).

Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку» (Methodychni rekomendatsii shchodo poriadku rozroblennia..., 2022).

Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» (Pro zatverdzhennia Metodyky rozroblennia ..., 2016).

Згідно останнього документу, регіональна стратегія розвитку – це стратегічний план розвитку регіону, який визначає мету, завдання, пріоритети, вектори сталого економічного і соціального розвитку областей на середньотерміновий та довготерміновий періоди.

Започаткування української практики стратегічного планування є позитивним, проте зазначимо, що у вище вказаних документах не вказані шляхи досягнення цілей регіонального розвитку, а параметри їх реалізації не завжди відповідають наявним ресурсам. Незважаючи на це, у цілому вказані документи слугують необхідною нормативно-правовою основою для формування системи стратегічного планування в Україні. Додамо, що на нашу думку, що для успішної реалізації завдань соціально економічного розвитку шляхом стратегічного підходу, варто враховувати закордонний досвід інших країн.

Інформаційна підсистема стратегічного планування розвитку регіону представлена дієвими аналітичними методами, результати використання яких дозволяють достатньо точно сформулювати поточний стан та прогноз розвитку регіону і отримати необхідну інформацію для прийняття стратегічних рішень. Інформаційне забезпечення має характерні ознаки: комплексність, різноплановість, мультивикористання (Kasych, 2020). Детальніше про інформаційне забезпечення стратегування розглянемо у наступних розділах роботи.

### 1.3.Закордонний досвід регіонального стратегічного планування

Як зазначалось у попередньому підрозділі, одним із основних елементів системи стратегування на регіональному рівні є стратегічне планування. Враховуючи євроінтеграційні процеси особливо цінним вважаємо досвід Європейського Союзу.

Економіка ЄС є спільною економікою країн-членів Євросоюзу. Зазначимо, що у 2018 вона році була другою, у номінальному вираженні, за величиною економік у світі після США, і третьою за паритетом купівельної спроможності (ПКС) після Китаю і США. За даними Міжнародного валютного фонду (далі – МВФ), станом на 2020 рік, номінальний ВВП країн ЄС склав 18,8 трильйона доларів або 22,8 % світової економіки (Report for Selected Country Groups..., 2020). Так, у 2021 році, за оцінками МВФ, у номінальному вираженні, до четвірки лідерів з ВВП увійшли США, Китай, Японія та держава-лідер ЄС Німеччина (Yaki krainy maiut naibilshyi pokaznyk VVP ..., 2021).

Регіональна політика відіграє важливу роль у загальній стратегії розвитку Європейського Союзу. За увесь період діяльності спільноти, регіональна політика стала першим пріоритетом діяльності ЄС. Регіональна економічна політика ЄС або Політика згуртування має на меті покращити економічний добробуту, соціальної згуртованості регіонів Євросоюзу, запобігти регіональним диспропорціям (Krysovatyi & Lishchynskyi, 2020; Chuzhykov, 2016).

Варто вказати, що у рамках методологічних засад політики згуртованості ЄС, під регіоном вбачають державне територіальне утворення, з відповідними політичними повноваженнями, рівня, що передує рівню держави. До прикладу, Німеччина розділена на федеральні землі, територію Франції умовно розділяють на регіони. Проте, європейські регіони є хоч і неоднорідними, але мають водночас спільні ознаки: визнання в конституції або в законі; політична ідентичність кожного регіону; інституційна спроможність; демократичні вибори; власні фінансові ресурси; рівноцінна участь у міжнародних відносинах; регіон є активним суб'єктом політики ЄС (Kachan, 2011; Davymuka et. al., 2019).

На сучасному етапі розвитку економіки ЄС, регіональна модель Союзу має поліструктурний і міжсистемний характер, в основі якого полягає ідея створення «Європи держав», а також «Європи регіонів». Це можливо втілити лише за умови реалізації основних принципів європейського регіоналізму – компліментарності або узгодженості, субсидіарності та програмованості. Останні ідентифікують кожен регіон окремо, гармонізують регіональне законодавство, на їх основі



формується механізми та інструменти фінансування програм регіонального розвитку (Ortina, 2012).

Прискореному розвитку регіонів ЄС сприяють економічні фактори, а саме: стабільний та плановий розвиток європейської економіки; постійна динаміка архітектури ринкового простору; економічні реформи, які спрямовані на соціалізацію; стимулювання утворення кластерів (Finahina et. al., 2019).

Законодавством країн Європи регіон визначено найвищою адміністративно-територіальною одиницею держави із стабільним інституціональним забезпеченням. Створення регіональних структур та процеси децентралізації стали результатом адміністративно-територіальних реформ згідно впровадження Деклараційних принципів регіоналізації Європи з 1996 року (Danyliuk, 2020).

Європейський досвід демонструє, що стратегічне планування є інструментом для вирішення достатньо широкого кола управлінських задач – від розвитку мікрорівня (окремих підприємств, компаній) до розвитку макрорівня, тобто економіки у цілому (Kukharska, 2020).

Наведемо конкретні приклади стратегування регіонального розвитку країн Європейського Союзу – економічного і політичного союзу, який об'єднав 27 незалежних європейських держав-членів.

Система планування у Франції має індикативний характер – урегульовує економічні процеси через надання рекомендаційних цілей, пріоритетів розвитку економіки та застосування непрямих стимулів для їх реалізації. В основному використовуються непрямі методи впливу на приватний та державний сектори економіки, де ключовою метою є досягнення коротко- і середньострокових прогнозів (Buriak et. al., 2019).

Стратегію розробляє Генеральна комісія з планування, визначаються актуальні регіональні проблеми і перспективи, визначаються принципи територіального планування, окреслюється місцевий розвиток у масштабах європейських територіальних категорій.

У Франції, як і в більшості країн Європи, при плануванні акцентується увага на реструктуризації регіонів, максимальному використанні їх потенціалу розвитку, підтримці бізнесу. Механізм розробки стратегії координує та об'єднує зусилля держави та інших суб'єктів економіки для вирішення важливих економічних проблем. Передбачає обов'язкову консультацію та узгодження державного плану з приватними підприємцями, представниками регіональних та місцевих влад. Стратегічний документ конкретизується за рахунок доданих приватних інвестиційних проєктів, які узгоджуються зі стратегічними орієнтирами розвитку національної економіки. Стратегія у Франції є певним засобом активного інформаційного державного впливу на розвиток національної економіки (Smentyna, 2016).

Німеччина дотримується національної стратегії сталого розвитку (Perspectives for Germany. Our Strategy for Sustainable Development), яка розроблена урядом ще у 2002 році. Стратегія постійно актуалізується, проте зберігає структуру й основні пріоритети розвитку попри те, що протягом 20 років склад уряду держави неодноразово змінювався (Lavrinets, 2022). Стратегічне планування федеративної республіки здійснюється на чотирьох рівнях: федеральному, федеральних землях, регіональному та муніципальному.

На федеральному рівні встановлюють умови просторового розвитку економіки для Федеративної Республіки. На рівні федеральних земель створюються ключові положення про територіальну організацію та їх розвиток. На регіональному рівні стратегію розробляють за допомогою регіональних планових об'єднань, які мають міцні господарські та суспільні зв'язки. На регіональному рівні плани, прийняті окремими громадам, координуються та коригуються у відповідність із цілями земельного планування. На муніципальному рівні створюється план економічного розвитку громади, зокрема стратегії містобудування. На цьому рівні окреслюють рамки повноважень при реалізації стратегії, координують та контролюють діяльність основних суб'єктів розвитку економіки згідно поставлених завдань. Основними вимогами до стратегічного планування є: перелік учасників, зокрема коорди-

наторів, процесу створення стратегії; чіткі пріоритети розвитку територій, забезпечення їх ресурсами; ефективність організаційної структури для досягнення заявлених цілей стратегічного плану (Kukharska & Kliievtsievych, 2018).

У цілому стратегування країн-членів ЄС, приклади яких подано вище, ґрунтується на ключових принципах, які були б актуальними для України, а саме: обов'язковість зворотного зв'язку; коригування заходів з реалізації стратегій розвитку; дотримання ідеології державно-приватного партнерства як на регіональному, так і на місцевому рівнях; використання різних джерел фінансування; посилення зовнішньоекономічних зв'язків для розвитку сфери господарської діяльності; акцент на професіоналізм осіб, які беруть безпосередню участь у розробці механізмів, основних напрямків регіонального розвитку.

Також варто звернути увагу на передумови, які і забезпечують ефективну реалізацію регіональної економічної політики Євросоюзу: 1) довгостроковість цілей та завдань, залучення досвіду усіх країн-учасниць; 2) створення механізмів для зміни дій впливу у просторових системах, впровадження методик планування і контролю ґрунтуючись на сучасних управлінських технологіях; 3) забезпечення ринкової орієнтації політики, покращення конкурентного середовища; 4) мобільність системи показників оцінки регіонального розвитку з урахуванням темпу інформаційного прогресу (Finahina et. al., 2019).

Фінансування заходів регіональної політики ЄС здійснюється через структурні фонди ЄС та Фонд згуртування. Основними структурними фондами є Європейський фонд регіонального розвитку та Європейський соціальний фонд (Kalashnyk, 2014).

Європейськими країнами розроблено Стратегію розвитку Європейського Союзу «Європа-2020» (EUROPE 2020, 2010), а віднедавна і «Європа–2030» (PROJECT EUROPE 2030). Органи держав-членів та ЄС опираючись на цей документ координують свою діяльність для ефективних взаємоузгоджених дій.

Щодо майбутніх планів ЄС, то на період з 2021 по 2027 роки виокремлено 5 основних цілей («Зелена та вільна від вуглецю Європа», «Об'єднана Європа», «Соціальна Європа», «Європа, яка є ближчою до своїх громадян») серед яких

«Розумна Європа», яка передбачає розвиток інновацій, цифровізацію, економічні перетворення та підтримку малого і середнього бізнесу (Finahina et. al., 2019).

Сучасна регіональна економічна політика передбачає зростання ролі та ваги інновацій як дієвого механізму для ефективного впливу на соціально-економічний розвиток країни (Kosova & Slobodianiuk, 2019). Наразі у державах Євросоюзу інноваційна політика реалізується на базі Smart Specialisation Platform та створенні регіональних інноваційних стратегій, основою формування яких виступає «ідея чотирьох С»: choices – вибори – визначення напрямів-орієнтирів інвестування; competitive advantage – конкурентна перевага у контексті досягнень науково-дослідних установ; critical mass – критична маса – формування мережі потужних кластерів; collaborative leadership – спільне лідерство – залучення до розвитку інститутів, підприємств, установ.

Для реалізації цілей кожен регіон в ЄС має розробити власну регіональну інноваційну стратегію, базуючись на результатах SWOT-аналізу, визначити систему моніторингу, перевірки та оцінки результатів (Voloshanska, 2020).

#### 1.4. Реалізація підходів до розробки стратегії регіонального розвитку на прикладі Сумської області

Стратегію розвитку Європейського Союзу, про реалізацію якої зазначалося вище, взято до уваги і використано як практичні рекомендації для розробки ефективної зовнішньої і внутрішньої політики в багатьох країнах світу. Україна не стала виключенням. Одними із сприятливих факторів реалізації регіональної політики за прикладом ЄС, є: 1) Угода про асоціацію між Україною та ЄС, яку 16 вересня 2014 року синхронно ратифікували Верховна Рада України та Європейський Парламент (Uhoda pro asotsiatsiiu..., 2021); та 2) зовнішньополітична ініціатива ЄС «Східне партнерство», яка передбачає багатосторонній вимір взаємодії (Skhidne partnerstvo..., 2021).

23 червня 2022р. Україна отримала статус кандидата на вступ до ЄС (Ukraina otrymala status kandydata..., 2022). Це не тільки перспектива приєднання

до євроспільноти, а й мотивація для подальших реформ, стимул для влади і громадян країни. Наразі відбувається адаптація українського законодавства до європейського правового простору, інтеграція бізнесу до ринків ЄС, запровадження «безвізів» у різних сферах тощо. Попри широкомасштабне збройне вторгнення російської федерації, євроінтеграція України триває (Ukrainskyi tsentr ekonomichnykh i politychnykh doslidzhen ..., 2022). У воєнних реаліях перспектива членства в ЄС дозволяє створити чіткіший план відновлення, який відповідатиме європейським стандартам та забезпечити соціально-економічне зближення України з ЄС відповідно до політики згуртованості (вирівнювання) ЄС (Movchan, 2022; Postvoienne vidnovlennia ne mozhna vidokremyty..., 2023).

Отже, на сьогодні в умовах воєнного стану в країні у зв'язку із військовою агресією російської федерації та її наслідків, досвід ефективної регіональної політики ЄС, зокрема економічної, є актуальним та необхідним для максимального використання потенціалу регіонів.

Україною розроблено стратегічний документ «Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку» (UKRAINA 2030..., 2017). У ньому зазначені чіткі терміни запуску, реалізації механізмів збалансованого розвитку, нового вектору економічного зростання нашої держави до 2030 року. Завдяки дослідженням та розрахункам у форматі системного аналізу, провідними науковими інституціями України, детально окреслено шість гальмівних факторів, які варто усунути для забезпечення економічного стрибка України. У запропонованому сценарному підході «Україна-2030» пропонується модель збалансованого розвитку, яка є основним інструментом для подальших розробок, удосконалень вузькоспеціалізованих програм розвитку.

Вказаний стратегічний документ містить конкретні механізми реалізації політики збалансованого розвитку:

1. Суспільний договір (рамкові правила, соціальна відповідальність сторін, зобов'язання від бізнесу: забезпечення прозорості бізнес-діяльності та

аудиторських звітів, деофшоризація та повернення капіталів з-за кордону, створення нових виробництв та робочих місць);

2. Парадигми державного управління – впровадження принципу розумного врядування (Good Governance) (це новітнє розуміння змісту і завдань державного управління як сервісу, де населення є користувачами послуг, а державні чиновники – менеджерами; комунікація між ними реалізується завдяки механізмів електронного врядування);

3. Структурна модернізація національної економіки за мережевим принципом (ключовим концептом зростання конкурентоспроможності в мережах є кластерний підхід, як наслідок, розвиток внутрішнього ринку і внутрішнього споживання, зростання експорту);

4. Стимулювання економічної активності та розвитку внутрішнього ринку (деолігархізація, антикорупційні заходи, послаблення податкового навантаження на бізнес, активізація малого й середнього бізнесу, що дасть змогу реалізувати насамперед його соціальну функцію);

5. Розвиток креативної економіки (креативність полягає у її впливі на підприємництво, створення, мотивацію до інновацій, підвищення продуктивності);

6. Ефективна реалізація та розвиток людського й соціального капіталу (створення та розповсюдження продуктів науки, культури отримують виняткову протекцію держави);

7. Фінансове забезпечення (збалансований розвиток України може бути за умови внутрішніх та зовнішніх інвестицій);

8. Інвестиційна безпека (кожен інвестований в Україну долар США вкладений в Україну має бути прямим чи опосередкованим вкладенням у добробут, здоров'я, безпеку громадян України) (UKRAINA 2030..., 2017).

Проаналізувавши чинну економічну модель щодо курсу на побудову економіки розумного, стійкого, збалансованого зростання, визначивши системні помилки проголошених стратегій і програм розвитку, з'ясувавши причини відсутності помітних результатів, Доктрина стверджує, що попередня застаріла

соціально-політична та економічна парадигма є ключовим гальмівним чинником, який не дає змоги Україні досягати високих горизонтів розвитку та провокує стрімке падіння до рівня сировинного придатка розвинених країн.

Головною відмінністю визначення напрямів розбудови в Україні нової соціально-орієнтованої моделі економічного розвитку є людиноцентризм, визнання Людини як найвищої цінності та ефективної реалізації креативного потенціалу нації як головного рушія збалансованого розвитку. Такий самий ключовий орієнтир має і стратегічний документ «Європа 2020: Людина – у центрі» (EUROPE 2020, 2010). Варто зауважити, що документ «Європа 2030» (PROJECT EUROPE 2030), уже зорієнтований на стратегічні цілі цифрового розвитку Європейського Союзу.

Згідно Цілей сталого розвитку України до 2030 року («Україна 2030»), затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722 (UPU «Pro Tsili staloho rozvytku...», 2019), створено Стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки (далі – Стратегія), яка визначає головний вектор сталого розвитку регіонів. На другій сесії Сумської обласної ради 11.12.2020 року було затверджено Стратегію та План заходів на 2021-2023 роки (далі – План) (Plan zakhodiv na 2021–2023 roku., 2021) з реалізації Стратегії (Stratehiia ... na 2021-2027 roku, 2020). Розробники усіх галузевих, цільових програм та програм економічного і соціального розвитку повинні враховувати основні положення Стратегії та Плану.

Необхідність створення цього стратегічного документу спричинена завершенням строку реалізації Державної стратегії регіонального розвитку до 2020 року (Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku..., 2020), а також новими викликами, які постали перед Україною за останні 7 років і суттєво впливають на ситуацію в регіонах (зокрема на якість життя жителів невеликих міст та сіл).

Ключові положення державної Стратегії (Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii..., 2020), ідеї, позиції враховувалися при розробці стратегічних, програмних документів територіальних громад, галузевих програмних документів регіону та інших документах стратегічного планування.

Стратегічне бачення Сумської області передбачає чітку систему цілей регіонального розвитку, зокрема економічного: розвиток регіональної економіки на засадах смарт-спеціалізації, яка включає в себе оперативні цілі: конкурентоспроможний промисловий та аграрний комплекс регіону та стимулювання активності малого та середнього бізнесу.

У стратегічному документі також зазначені головні чинники розвитку області: проведено аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз розвитку (SWOT-аналіз), SWOT-матриця області (аналіз взаємозв'язків SWOT/TOWS), сценарії розвитку (базовий, оптимістичний та песимістичний) та стратегічне бачення Сумщини.

Найважливішим пріоритетом для області було визначено активне залучення інвестиційного ресурсу в економіку області через формування сприятливого інвестиційного клімату та розвиток людського капіталу, від якого залежить економічний та інноваційний розвиток як регіону, так і держави у цілому (Stratehiia ... na 2021-2027, 2020).

Ефективна реалізація Стратегії та Плану заходів стала неможливою у зв'язку із російською збройною агресією проти України.

Незважаючи на відступ агресора із Сумської області у квітні 2022 року, війна триває. Сумщина має найбільший кордон з росією, а отже мала сформувати нові підходи та сценарії розвитку територій, створення сучасної моделі життя в прикордонні. Подальший перебіг воєнних дій визначатиме як рівень соціально-економічного розвитку, так і спроможність нашої держави успішно відбудуватися після їх закінчення.

Таким чином, з початком повномасштабних воєнних дій на території України російськими окупантами Державна та регіональна стратегії втратили актуальність, так як змінились цілі, пріоритети та напрями розвитку регіону.

Виходячи з цього, розпорядженням голови Сумської обласної державної адміністрації – керівника обласної військової адміністрації від 10.05.2022 № 141- ОД утворено Раду з відновлення та розвитку економіки Сумської області, головним завданням якої є розроблення Стратегії відновлення та розвитку



економіки Сумської області на 2022-2024 роки. Стратегія розроблена з урахуванням результатів, досягнутих при реалізації попередніх стратегічних документів державного та регіонального значення, що відповідають сьогоdnішнім реаліям. Також вона містить каталог проєктних ідей у розрізі 5 пріоритетних напрямів: «Безпековий регіон», «Промисловий комплекс», «Аграрний сектор», «Людський потенціал» та «Економічні інновації» (Stratehiia vidnovlennia ... na 2022-2024 roku, 2022). Стратегія передбачає реалізацію проєктів, спрямованих на відновлення та забезпечення сталого розвитку Сумщини у середньостроковій перспективі. Концептуальна схема розробки стратегії наведена на рисунку 1.2.

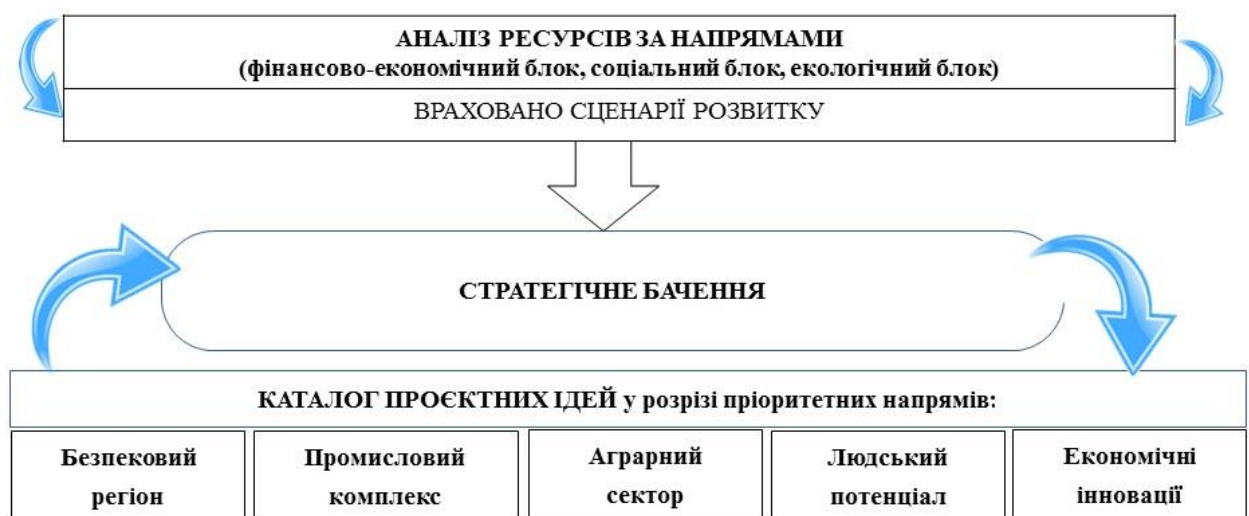


Рисунок – 1.2. Схема розробки Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки

Як слідує з наведеного рисунку, аналізуючи природний, фінансовий, промисловий, освітній, науковий, агропромисловий та людський потенціали, у документі сформовано три сценарії (песимістичний, реалістичний та оптимістичний) розвитку області. Вони містять опис соціально-економічного розвитку області, що ґрунтується на воєнних реаліях, припущеннях та економічних показниках. Сценарії визначають бачення можливостей та результати майбутнього Сумщини. Точкою відліку їх реалізації є початок повномасштабної збройної агресії на території України – 24.02.2022.

Осмилюючи спектр можливих сценаріїв, подальша робота для поступового відновлення, динамічного розвитку області здійснюватиметься за реалістичним сценарієм. Відповідно до цього у середньостроковій перспективі визначене стратегічне бачення Сумської області – прикордонний регіон з потужною безпековою сферою, яка формує передумови для соціально-економічного розвитку, орієнтується на власні ресурси для забезпечення енергетичної та продовольчої безпеки регіону, впроваджує економічні інновації на основі партнерства науки, влади і бізнесу, що дозволяє досягти рівня людського розвитку вищого за середньоукраїнське значення.

Сформована візія Сумської області в умовах невизначеності звучує межі планування, але робить його більш оперативним та гнучким. Саме тому стратегічний документ, враховуючи ризики, передбачає реалізацію конкретних проєктів, направлених на досягнення стратегічних напрямів, визначених стратегічним баченням:

**«Безпековий регіон»** містить проєктні ідеї, спрямовані на підтримку територіальної оборони, захист кордону; забезпечення енергетичної безпеки; створення безпечних умов для життя, правопорядку та підприємництва в територіальних громадах області;

**«Промисловий комплекс»** – напрям, який включає: створення нових та відновлення наявної інженерної, транспортно-логістичної і маркетингової інфраструктур; експорт технологічних продуктів; створення конкурентоспроможного, інтегрованого у світове виробництво промислового комплексу;

**«Аграрний сектор»** спрямований на забезпечення продовольчої безпеки регіону з акцентом на місцевих товаровиробників; розвиток ринку, зокрема розширення сировинної зони, плодоовочевої та ягідної продукції, розгортання мережі міні переробки у галузі рослинництва та тваринництва;

**«Людський потенціал»** – напрям, що містить проєкти, спрямовані на підвищення рівня якості життя людей: зміцнення здоров'я, підвищення тривалості життя; покращення доступу населення до освіти; інтеграцію професійної та вищої освіти відповідно до вимог сучасного ринку праці.

**«Економічні інновації»** – включає ідеї щодо: переходу до «зеленої економіки»; «децентралізаційної економіки»; стимулів для інноваційної економічної діяльності, збільшення робочих місць; мотивацію підприємців інвестувати у стартапи; експорту послуг; прозорості управлінських рішень та розподілу ресурсів; консультацій, супроводу бізнесу в процесі його змін.

У Стратегії поряд з проєктними ідеями кожного напрямку розроблено перелік технічних завдань, які визначають: терміни виконання, організаційні та фінансові елементи їх реалізації, очікувані кількісні та якісні результати.

Також з метою актуалізації основних положень розпорядженням голови Сумської обласної державної адміністрації – начальником обласної військової адміністрації затверджено оновлену версію Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки (версія 2.0) (Stratehiia vidnovlennia ... (versiiia 2.0), 2023).

Стратегія сформована на основі аналізу ресурсного потенціалу регіону (фінансово-економічний блок, екологічний блок, соціальний блок), відповідно до якого визначено 2 сценарії розвитку регіону (реалістичний та оптимістичний, довгостроковий конфлікт не розглядається) та визначено стратегічне бачення області до 2024 року.

Важливою складовою Стратегії є каталог проєктних ідей, який містить 44 ідеї на суму 57,7 млрд гривень, що пропону-ються до реалізації у 2022-2024 роках, зокрема за напрямами:

«Безпековий регіон» – 13 проєктних ідей на суму 24,7 млрд гривень;

«Промисловий комплекс» – 11 проєктних ідей на суму 6,1 млрд гривень;

«Аграрний сектор» – 6 проєктних ідей на суму 1,9 млрд гривень;

«Людський потенціал» – 7 проєктних ідей на суму 12 млрд гривень;

«Економічні інновації» – 7 проєктних ідей на суму 13 млрд гривень.

За кожною проєктною ідеєю визначено відповідальних виконавців, орієнтовний обсяг та джерела фінансування, терміни реалізації, очікувані якісні та кількісні показники, які дозволяють оцінити результати впровадження проєктів.

З метою досягнення цілей Стратегії, визначених пріоритетних напрямів та впровадження проєктних ідей на сьогодні сформовано Каталог технічних завдань на проєктні ідеї до Стратегії. Каталог містить 57 технічних завдань. Загальна сума фінансування становить 27,8 млрд гривень (2022 рік – 1 млрд гривень, 2023 рік – 12,4 млрд гривень, 2024 рік – 14,4 млрд гривень). Реалізація технічних завдань націлена не тільки на відновлення втраченого потенціалу, а й на розвиток регіону.

Додамо, що з метою актуалізації Державної стратегії, зокрема врахування наслідків повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України та їх впливу на територіальні громади та регіони, постановою КМУ від 04.08.2023 № 817 «Деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів» затверджено новий Порядок розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів (постанова № 931 від 11.11.2015 втратила чинність) (Uriad zatverdyyv poriadok rozroblennia Derzhavnoi stratehii..., 2023).

Мінінфраструктури у серпні 2023 року розпочато роботу над оновленням Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021-2027 роки, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695.

З метою актуалізації до вимог сьогодення порядку розроблення та реалізації регіональних стратегій розвитку затверджено постанову КМУ від 04.08.2023 № 816 «Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів» (постанова № 932 від 11.11.2015 втратила чинність).

Відповідно до пункту 7 постанови КМУ 04.08.2023 № 817 «Деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів» (Deiaki pytannia rozroblennia rehionalnykh stratehii ..., 2023) у разі внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку України протягом

6 місяців забезпечується приведення завдань та заходів регіональних стратегій у відповідність до Державної стратегії.

Зважаючи на Закон України «Про засади державної регіональної політики», постанову КМУ від 04.08.2023 № 816 процес унесення змін до діючої редакції стратегії регіонального розвитку Сумської області на 2021-2027 роки буде розпочато одразу після актуалізації положень Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки (оновлена регіональна стратегія погоджується з Мінінфраструктури, проходить стратегічну екологічну оцінку та вноситься на затвердження сесії обласної ради) (Uriad khoche zminyty derzhavnu stratehiiu..., 2023).

Під час актуалізації Стратегії Сумської області на 2021-2027 роки за основу братимуться положення Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки (версія 2.0) (Stratehiiia vidnovlennia...(versiia 2.0), 2023).

## РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ ТА МОНІТОРИНГУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

### 2.1. Алгоритм розробки стратегії розвитку регіону

Як зазначалось у запропонованій нами моделі (рис.1.1.) процес стратегування передбачає певну етапність:

1) аналіз стану соціально-економічного розвитку регіону, факторів (зовнішніх та внутрішніх), які визначають розвиток, визначення тенденцій і проблем розвитку економіки, SWOT-аналіз, PEST-аналіз;

2) цілевизначення (окреслення і формулювання місії, ключової мети, пріоритетних стратегічних напрямків, цілей);

3) планування (формулювання чітких кроків для досягнення цілей по кожному напрямку, вибір заходів, визначення відповідальних за реалізацію плану) (Shvaika, 2006).

Розглянемо детальніше алгоритм стратегування регіонального розвитку в частині розробки та моніторингу стратегії (рис. 2.1.).

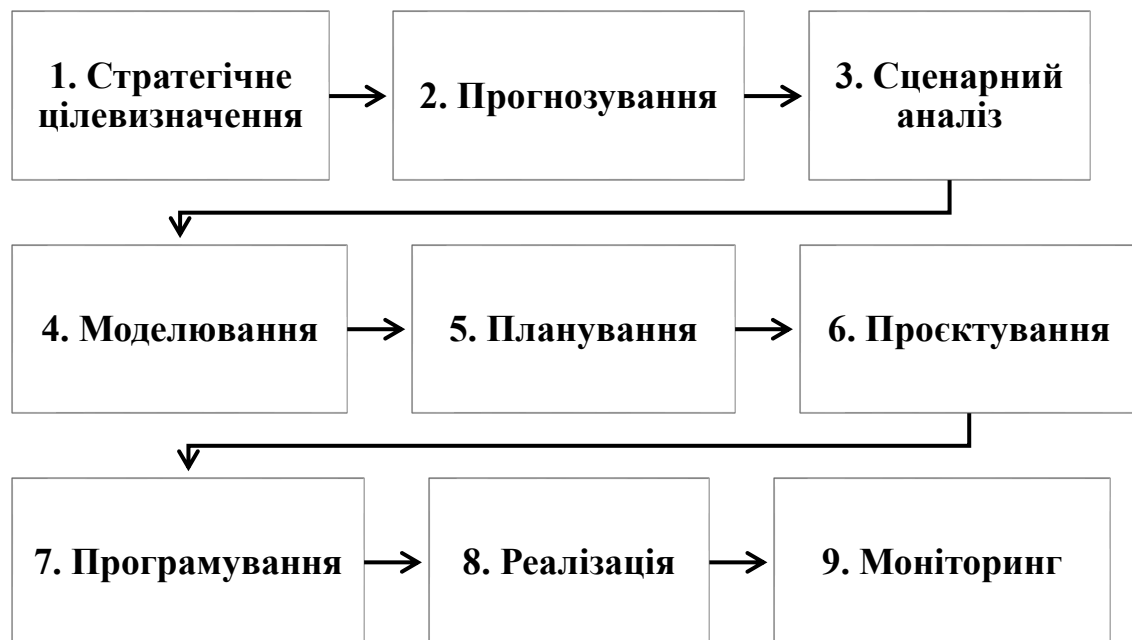


Рисунок – 2.1. Алгоритм розробки стратегії регіонального розвитку

1. Стратегічне цілевизначення або концептування – визначення бачення довгострокової перспективи розвитку регіону на основі обсягу необхідних

ресурсів, активізації наявного потенціалу для інноваційного розвитку. Цілі задають напрям подальшого розвитку регіону на трьох рівнях 1) макроекономічні цілі регіону; 2) мезоекономічні цілі; 3) мікроекономічні цілі.

2. Прогнозування – формування обґрунтованих програм регіонального розвитку, а точніше – розроблення прогнозів результатів економічної діяльності, галузевих показників; здійснення аналізу альтернатив розвитку економіки; визначення шляхів вирішення ключових проблем (на основі аналізу соціально-економічної системи регіону; аналіз зовнішнього середовища регіону, бізнес-клімату, інтересів галузевих угруповань, окремих груп населення).

3. Сценарний аналіз – визначення базових сценаріїв розвитку економіки регіону: 1) інерційний, який передбачає збереження негативних тенденцій (скорочення обсягів виробництва в окремих галузях економіки з подальшою стагнацією, поглиблення соціального розшарування тощо); 2) вільного підприємництва – спрямований на отримання максимального прибутку, виробництво конкурентоспроможної продукції на зовнішньому і ринку; 3) сталого розвитку (сценарій відповідає потребам теперішнього часу).

4. Моделювання передбачає: 1) характеристику початкових умов, тенденцій, які визначають розвиток ситуації на даному етапі; 2) окреслення цільових, бажаних напрямків і сили зміни тенденцій процесів; 3) визначення комплексу заходів, керуючих факторів, спрямованості впливу на ситуацію; 4) вибір комплексу заходів, чинників – можливих впливів – на ситуацію та визначення сили та спрямованості їх; 5) підбір індикаторів, які характеризуватимуть розвиток ситуації (Zvieriakov, 2018).

5. Планування: бюджетно-фінансове, довгострокове екстраполяційне, стратегічне планування. В рамках кожного етапу визначається порядок його здійснення, користуючись методологічним та організаційним забезпеченням.

6. Проєктування (наприклад, створення та впровадження сучасних (ресурсозберігаючих, енергозберігаючих) технологій та обладнання, створення екологічно чистої, імпортозамінної продукції) (Kish & Svitlynets, 2021).

7. Програмування – визначення цілей розвитку, варіантів шляхів їх досягнення, механізму реалізації прийнятих рішень, комплексів заходів (економічного, виробничого, соціального, екологічного характеру), які характеризуються послідовністю, узгодженістю з ресурсами, виконавцями, термінами виконання (Mamonov et. al., 2022).

8. Реалізація передбачає декілька підетапів: 1) визначення наборів заходів для досягнення стратегічних цілей; 2) створення організаційної структури управління реалізації стратегії; 3) визначення джерел фінансування: державне (субвенції, дотації, програми); власні кошти регіону (податкові і неподаткові доходи); кошти бізнес-спільноти регіону; кошти зацікавлених осіб у розвитку конкретної галузі (підприємства); 4) встановлення взаємовигідних комунікацій державно-приватного партнерства шляхом укладання договорів, контрактів, меморандумів, рамкових угод).

9. Моніторинг, який здійснюється на кожному етапі стратегії через аналіз поточної ситуації, нових тенденцій (це дозволяє своєчасно виявляти і ліквідувати недоліки), внесення змін та коригування цілей стратегічного документу. Зокрема, коригування стратегії регіону на предмет їх відповідності останнім версіям державних стратегічних документів. Контроль має стати спільною метою керівництва регіону, представників муніципальних утворень, підприємств (Olenkovska, 2014; Smentyna, 2016). Детальніше процес моніторингу розглянуто далі у п. 2.3.

Зміст та особливості принципів регіонального планування залежать від характеристик конкретного регіону. Принципи державної регіональної політики мають відображати стратегічні пріоритети сьогодення України, бути ефективними і забезпечувати територіальну цілісність, умови для сталого розвитку, добробуту населення регіону.



## 2.2. Інструментарій розробки стратегії розвитку регіону

Серед традиційних інструментів розробки стратегічних документів науковці виділяють такі: статистичний аналіз; опитування експертів; соціологічні опитування. Ці методи доцільно використовувати лише на перших етапах збору і систематизації первинної інформації. Також розрізняють: аналіз зовнішнього середовища, включно із соціально-економічними тенденціями регіонального, державного і світового рівня; аналіз ресурсів, зокрема організаційних; аналіз соціального потенціалу, готовності до змін (Zvieriakov et al., 2019).

Дослідники також приділяють особливу увагу оцінці бізнес-клімату регіону, який є важливою складовою реалізації стратегії розвитку. Зокрема доцільно звернути увагу на: ступінь розвитку інфраструктури, доступність фінансових ресурсів (пільги, дотацій, програм підтримки бізнесу); відкритість місцевого бізнесу до співпраці, наявність асоціацій підприємців, кластерів тощо (Metodolohiia planuvannia..., 2018).

Відповідно до розробленої нами моделі стратегування регіонального розвитку, систему інформаційного забезпечення моніторингу представляють методи – інструменти отримання інформації для розробки стратегії регіону.

Серед ключових інструментів є: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, які подані на рис. 2.2. та детальніше розглянуті нижче.

Ефективним інструментом чотирьохелементного стратегічного аналізу для вивчення будь-яких соціально-економічних систем зовнішнього середовища є PEST-аналіз: Policy – політика, Economy – економіка, Society – суспільство, Technology – технологія. Політика, бо влада визначає політичне середовище, обсяги ресурсів, зокрема фінансових. Економіка – центральна складова – аналізується на предмет наявності ресурсів для її діяльності. Соціум – людський потенціал є рушійною силою змін у напрямку розвитку системи. Технологічний компонент – його аналіз дозволяє виявити позитивні чи негативні тенденції технологічного розвитку, які є, зокрема, причинами змін і втрат ринку.

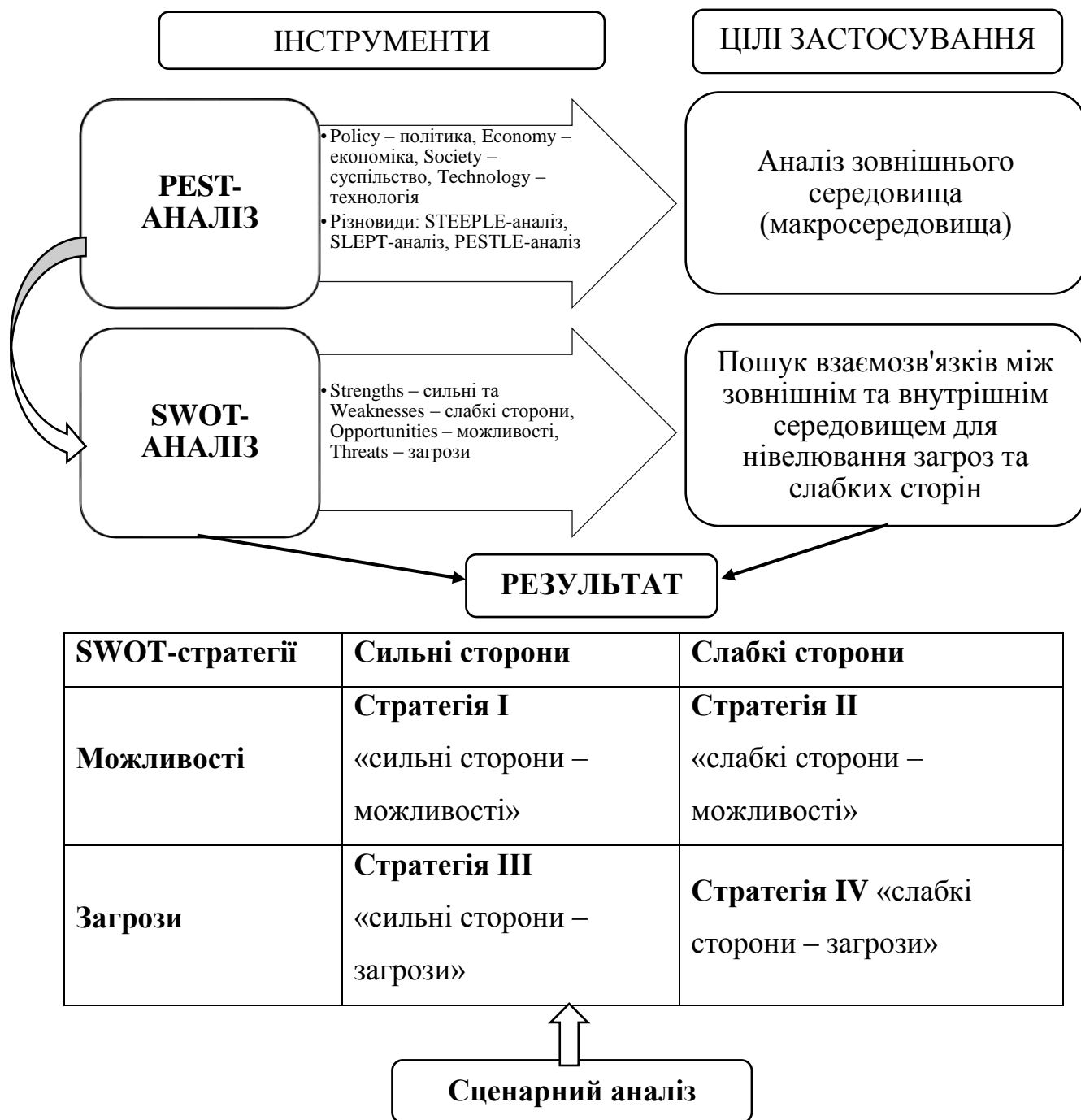


Рисунок – 2.2. Концепція інтегративного застосування комплексних методів розробки стратегій регіонального розвитку

PEST-аналіз (іноді його називають STEP-аналіз) є стратегічним інструментом для визначення напрямку діяльності, наявного потенціалу, тенденцій зростання чи занепаду ринку, бізнесу. Для кожної складної системи є відповідний набір основних факторів, які впливають на неї. Аналіз кожного з чотирьох аспектів проводять системно зважаючи на їх взаємозв'язок. Відповідно

будь-які зміни в одного з аспектів, впливають на всю систему. Зміни можуть бути як загрозою для розвитку системи, так і новою стратегічною можливістю успіху (Díaz, 2020).

Результати PEST-аналізу оформляються у вигляді матриці, де подані фактори макросередовища та їх впливу, яка оцінюється, наприклад, в балах чи інших одиницях вимірювання.

Серед різновидів PEST-аналізу є PESTLE-аналіз – розширена версія, яка містить два додаткові фактори – юридичний та екологічний (Legal, Environmental). Іноді використовують й інші формати, наприклад, SLEPT-аналіз (доданий лише юридичний фактор) або STEEPLE-аналіз, котрий передбачає дослідження соціально-демографічного, технологічного, економічного, природнього (довкілля), політичного, правового та етнічного факторів (Richardson, 2019).

Наступний інструмент – SWOT-аналіз – є ефективним методом ідентифікації внутрішніх сильних і слабких сторін, дозволяє визначити зовнішні можливості та загрози. Автором схеми SWOT-аналізу є професор бізнес-адміністрування Кеннет Р. Ендрюс із Гарвардської школи бізнесу (Husarjeva, 2021).

Акронім SWOT визначається першими літерами слів: Strengths – сильні та Weaknesses – слабкі сторони (внутрішні чинники), і Opportunities – можливості та Threats – загрози (зовнішні чинники). Зовнішні чинники – це фактори такі як: нормативно-правова база держави, глобальні економічні тенденції, політична ситуація; вони не перебувають під безпосереднім контролем регіону, але можуть впливати на його розвиток. Сильні сторони – це внутрішні можливості, ресурси основу для розвитку конкурентних переваг (Storonianska, 2020; Halushka et. al., 2021).

SWOT-аналіз допомагає обрати напрям застосування власних ресурсів, оптимально використати зовнішні можливості, усуваючи загрози. Найчастіше його використовують на початкових фазах стратегічного планування як корисний інструмент для розробки та подальшого моніторингу стратегічної діяльності.

Результатом SWOT-матриці є створення чотирьох стратегій дій (рис.2.2.):

Стратегія I «сильні сторони – можливості» – вказує на зовнішні чинники, які підтримують сильні сторони регіону. Така стратегія застосовується для регіону, який ще вибудовує свої позиції, концентрується на напрямках–сильних сторонах.

Стратегія II «слабкі сторони – можливості» дозволяє побачити шляхи подолання слабких сторін для розблокування нових можливостей, або способи зменшення впливу слабких сторін регіону завдяки можливостям.

Стратегія III «сильні сторони – загрози» – розглядається сценарій використання сильних сторін для обмеження впливу чи усунення загроз. Така стратегія може бути використана розвиненим регіонам із сильною конкурентною позицією, який користуючись власними сильними сторонами працює на запобігання можливих (очікуваних) негативних зовнішніх впливів.

Для визначення порівняння ризиків, викликів та переваг здійснюють за формою наведеною у додатку А.

Зауважимо, що SWOT-аналіз має певні недоліки: 1) невисока чіткість показників і даних, які варто враховувати, відповідно часто доводиться опиратися на суб'єктивні оцінки фахівців, задіяних у розробці стратегічних документів; 2) відсутні інструмент оцінки та зіставлення впливу різних чинників. Можна сформулювати лише загальне уявлення про досліджуваний суб'єкт (об'єкт) (Halushka et. al., 2021).

Зазвичай SWOT-аналіз використовується у поєднанні з іншими інструментами: PEST-аналізом (вище вказаним), економічною моделлю Портера (Майкла Е. Портера).

Варто додати, що першочергово проводять PEST-аналіз для визначення чинників зовнішнього макросередовища і виокремлення можливостей і загроз розвитку. На основі отриманих даних потім можна здійснити SWOT-аналіз для оцінки впливу сильних і слабких сторін та можливостей і загроз.

У взаємозв'язку із наведеними вище методами також доцільно застосовувати сценарний аналіз, який дозволить більш об'єктивно описати

квадранти отриманих SWOT-стратегій враховуючи варіативність майбутнього розвитку подій.

Ще одним інструментом для розробки стратегії регіонального розвитку «Дерево цілей», який передбачає формування стратегічних цілей регіону – «стовбур дерева» – бачення розвитку регіону; та оперативних цілей – конкретних завдань (шляхів, заходів, проєктів для досягнення цілей) – «гілок дерева». При цьому вказують потенційні сфери реалізації проєктів.

Опрацювавши наукові джерела, можна зазначити, що метод «дерева цілей» графічно відображає сталі послідовні зв'язки між стратегічною метою та цілями. Метод передбачає побудову складної ієрархічної системи цілей, яка містить цілі: 1) вищого рівня – орієнтир для розробки цілей нижчого рівня; 2) нижчого рівня – способи досягнення мети вищого рівня; їх сукупність має зумовлювати досягнення початкової цілі (Shershnova, 2004). Структура «Дерева цілей» з відображенням взаємозв'язків та ієрархії цілей і завдань стратегічного документа наведена у додатку Б.

Українські науковці у сфері регіоналістики, стратегічного управління та менеджменту термін «ціль» визначають по-різному. А. Пилипенко називав ціллю певний стан окремих характеристик організації, на досягнення яких спрямована вся її діяльність (Pylypenko & Otenko, 2001). За С.Мочерним, ціль – це очікуваний, бажаний результат, який досягається шляхом активної, цілеспрямованої діяльності членів організації для задоволення індивідуальних та колективних потреб (Mochernyi, 2005). За визначенням В. Дикань, ціль є описом проміжних і кінцевих станів організації у ході реалізації стратегії (Дукан, 2013).

Сформовані цілі мають бути:

обґрунтованими, виходячи із об'єктивних закономірностей суспільного розвитку, чітко відповідати об'єктивній логіці функціонування того чи іншого процесу або явища,

зумовленими нагальними потребами, запитам населення, викликаючи розуміння та прагнення невідкладно їх реалізувати;

забезпеченими у ресурсному відношенні (інтелектуальному, матеріальному), враховувати конкретні умови та чинники суспільної життєдіяльності;

системно організованими, логічно викладеними та чітко спрямованими (Zvarych, I. & Zvarych, O., 2020).

Додамо, що цілевстановлення – це процес усвідомлення і формування мети. Є одним із найважливіших компонентів процесу управління.

Ще одним важливим інструментом для розробки стратегії є визначення та порівняння рівня життя населення регіонів та держави у цілому за допомогою індекса розвитку людського потенціалу.

Програми розвитку ООН запропонували індекс людського розвитку як інструмент вимірювання та порівняння соціально-економічних досягнень країн у розрізі людського розвитку. Регіональні особливості, методологічні основи національної статистики визначили, що запропонована методика для України не є оптимальною і відповідно українські фахівці створили власну методику оцінки рівня регіонального людського розвитку, яка адаптована до національних умов і статистики – використано більший спектр показників – 33 показника, об'єднані у 6 блоків: відтворення населення, комфортне життя, добробут, соціальне становище, освіта, гідна праця. Ці блоки відображають основні аспекти людського розвитку (Burkina & Furman, 2019).

Результати розрахунків можуть бути використані для оцінки та моніторингу прогресу людського розвитку в регіонах. Завдяки цьому показнику можливо виявити проблеми та шляхи формування економічної, соціальної політики як на національному, так і на регіональному рівнях.

Важливо підкреслити, що індекс людського розвитку використано при розробці Стратегії економічного розвитку та відновлення Сумської області на 2022-2024 роки, як ключовий кількісний орієнтир бачення розвитку області та показник, який допомагає визначити зміст сучасних підходів до розвитку прикордонного регіону.

Даний показник в Україні розраховувався щорічно, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання удосконалення системи моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики» від 20 грудня 2017 р. № 1029 (Deiaki pytannia udoskonalennia systemy monitorynhu ..., 2017). Показники для розрахунку об'єднано у 3 групи: «Освіта» (за цим напрямом у 2020 році область мала найкращі показники), «Добробут та гідні умови праці» та «Довге та здорове життя». Проте за більшістю показників Сумщина дещо відставала від середньоукраїнських значень. Показники індексу регіонального людського розвитку за 2020 рік наведено у додатку В (Rozrakhunok indeksu rehionalnoho liudskooho rozvytku..., 2021). Під час воєнного стану даний показник не розраховується та не публікується.

Сталий людський розвиток є пріоритетним напрямом регіонального розвитку. Особливо зараз, коли прикордоння регіону щоденно обстрілюється ворогом, тому основною задачею є окреслення пріоритетних цілей та проєктів для життя у цих громадах.

Зважаючи збройну агресію російської федерації дію Постанови зупинено Постановою КМУ № 726 від 24.06.2022 р. на період реалізації експериментального проєкту щодо моніторингу завданих пошкоджень та руйнувань за регіонами України (Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proektu ..., 2022).

### 2.3. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегії розвитку регіону

Важливим етапом стратегування розвитку регіону є створення та удосконалення механізму моніторингу та оцінювання реалізації стратегічних цілей для планування майбутніх змін у соціально-економічних системах та постійного контролю, оцінки результативності їх виконання.

Створення національної системи теоретичних засад моніторингу та оцінки стратегічного планування соціально- економічного розвитку відбувалося шляхом дослідження закордонного теоретичного та практичного досвіду для подальшої його адаптації до соціально-економічних особливостей нашої держави (Olenkovska, 2014). Зокрема зверталася увага на види, форми і типи

моніторингу й оцінювання, ключові цілі, завдання, а також на загальні рекомендації керівництву регіону щодо організації, проведення моніторингу, оцінки процесу реалізації стратегій розвитку територій. Серед опрацьованих джерел є істотна кількість наукових праць саме українських науковців-практиків, експертів щодо моніторингу й оцінювання стратегічного соціально-економічного розвитку територій. Серед дослідників варто відмітити О. Берданову, Б. Боврон, В. Вакуленко (Berdanova & Vakulenko, 2012), Л. Оленковська (Olenkovska, 2014), К. Мамонова, І. Санжаровського (Vihoda et al., 2008; Lendel, 2007) та інших, праці яких зосереджені на адаптації закордонного досвіду моніторингу, оцінювання реалізації стратегій регіонального розвитку (а також програм, планів) до національних умов господарювання.

За визначенням Н.В. Сментиної (Smentyna, 2016), моніторинг – це процес регулярного збору, фіксації даних для відстеження основних показників реалізації програми, проекту чи стратегії. Ключова мета – отримання інформації для подальшого коригування, ефективного використання ресурсів, втілення запланованих завдань, визначення перспектив розвитку та можливості мінімізації негативних наслідків.

На нашу думку, найкраще визначення вищезазначених категорій пропонують експерти ООН: моніторинг є процесом, який передбачає спостереження за прогресом певної діяльності чи заходів з метою отримання інформації про процес та досягнення цілей й завдань (Danyliuk, 2020). Моніторинг дає відповідь на питання «Чи виконуються заплановані заходи?», «Чи є прогрес у досягненні визначених результатів?».

Моніторинг ґрунтується на принципах регулярності, комплексності, системності. Індикатори, або показники у процесі моніторингу – це кількісні або якісні фактори, які забезпечують процес вимірювання прогресу програми, проекту, стратегічного плану, допомагають визначити результативність діяльності виконавців.



Основними завданнями моніторингу є: 1) стимулювання реалізації плану в цілому та окремих заходів (програм, проектів) зокрема; 2) оцінки рівня досягнення мети і цілей; 3) отримання інформації про розподіл ресурсів або коригування цілей тощо.

Ми поділяємо думку економіста та професора М.І. Зверякова, що моніторинг стратегічного плану розвитку регіону можливо розглядати як комплекс з трьох блоків: перший – моніторинг зовнішнього середовища для розвитку; другий – моніторинг загальних результатів реалізації стратегії, ступеня просування до головної мети за визначеними стратегічними напрямками; третій – моніторинг процесу реалізації проектів (аналіз докладених та окремих результатів) (Zvieriakov et al., 2019) (рис.2.3.).

У складі моніторингу більшість науковців виділяють два напрямки моніторингу.

1. Адміністративний моніторинг – моніторинг планових значень стратегічних планів, тобто результативних показників я соціально-економічних процесів за низкою індикаторів; моніторинг реалізації програм та проектів, які відіграють роль базових одиниць реалізації стратегії.

2. Моніторинг громадської думки шляхом встановлення зворотного зв'язку між громадськістю та владою щодо результативності виконання Стратегії (опитування думки населення, анкетування тощо).



Рисунок 2.3 – Складові моніторингу стратегічного плану розвитку регіону

За допомогою цих двох напрямків моніторингу можна всебічно оцінити результативність впровадження стратегії з позиції не тільки керівництва регіону, але й інших стейкхолдерів територіального стратегічного планування (Kolodii et. al., 2012). Якщо моніторинг стосується процесу реалізації стратегічного плану, то оцінювання передбачає перегляд ефективності процесу виконання та успішності результатів стратегії. Саме проміжні результати оцінювання дозволяють сформулювати висновок про необхідність внесення змін до стратегічного документу та процес його реалізації для досягнення запланованих результатів.

У науковій літературі подано різне розуміння системи оцінювання, а саме ототожнення процесу оцінювання стратегічного документу та процесу оцінювання власне результатів реалізації стратегії. Якщо оцінюванню підлягають зміст, оформлення та формулювання результату, експертизи програм та проектів, які направлені на аналіз їх якості та ефекту від них, то це оцінювання стратегічного документу. Якщо ж оцінюванню підлягають критерії успіху програми, індикатори, параметри, то мова йде про процес оцінювання безпосередньо результатів реалізації стратегії.

Відповідно до чинної Постанови Кабінету Міністрів України від серпня 2023 року №816 «Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів» моніторинг реалізації регіональних стратегій і виконання планів заходів проводиться обласними та міськими держадміністраціями кожного року на підставі офіційної державної статистичної інформації від відповідальних органів та інших суб'єктів державної регіональної політики за реалізацію проектів регіонального розвитку.

Моніторинг реалізації регіональної стратегії і виконання плану заходів передбачає: відстеження, визначення та порівняльний аналіз показників фактичних результатів від проміжних індикаторів досягнення цілей, обраних

регіональною стратегією; аналіз фактичних значень індикаторів до очікуваних значень. Схематично даний процес відображено на рис. 2.5.

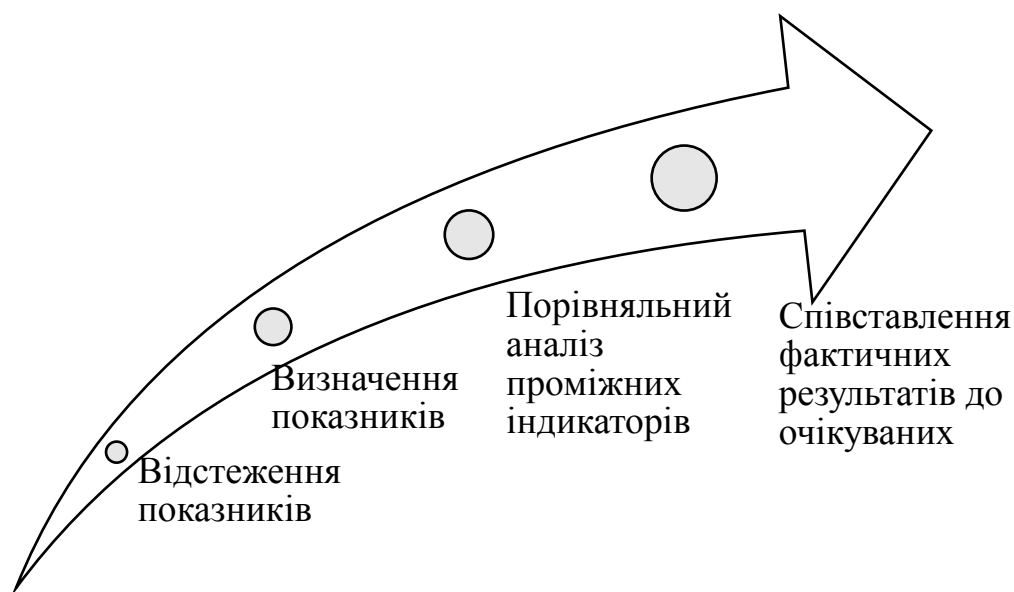


Рисунок – 2.4. Процес моніторингу реалізації регіональної стратегії і виконання плану заходів

Структурні підрозділи обласних, міських держадміністрацій відповідно до компетенції на основі інформації від органів, відповідальних за реалізацію заходів, проектів регіонального розвитку, аналізують отриману вищезазначену інформацію за відповідний період і формують моніторинговий звіт про реалізацію стратегії регіонального розвитку (додаток Г) та моніторинговий звіт про виконання плану заходів відповідно до форми (Додаток Д). Потім затверджені моніторингові звіти оприлюднюються на офіційному веб-сайті державної адміністрації (Metodychni rekomendatsii ..., 2022).

Відповідно до діючої нормативної бази процесу щоквартального моніторингу стратегічних документів також налагоджені і в Сумській області. Наприклад, за результатами моніторингу Стратегії відновлення та розвитку економіку на 2022-2024 роки, можна зазначити, що станом на жовтень 2023 року, здійснюється реалізація 48 технічних завдань, або 84,2% (по 7 з них виконано планові показники на 2022-2024 роки), не здійснюється реалізація 9 технічних завдань, або 15,8% (станом на 01.07.2023 реалізовувалось 44 технічні завдання (66,7%), не виконувались – 22 технічні завдання (33,3%)). У цілому станом на

01.10.2023 на реалізацію технічних завдань за рахунок усіх джерел фінансування спрямовано 2585,7 млн гривень (станом на 01.07.2023 – 824,6 млн гривень).

Основними причинами часткового виконання завдань є: обмеженість фінансування; обмеження проходження платежів у Державній казначейській службі; обстріли прикордонних громад, реалізація основних заходів окремих технічних завдань запланована з 2024 року. Зазначені фактори ускладнюють виконання технічних завдань та стримують інвесторів про прийняття рішень щодо реалізації інвестиційних програм та проєктів в області.

Для управління проєктами у межах Стратегії економічного відновлення та розвитку Сумської області на 2022-2024 роки створено трирівневу систему.

I рівень – загальна координація проєктної роботи Радою з відновлення та розвитку економіки Сумської області, Сумською обласною військовою адміністрацією, представниками науки, громадськості, бізнесу.

II рівень – проєктним офісом буде Агенція регіонального розвитку Сумської області, яка забезпечуватиме систематизацію, координацію, відбір, узгодження, реалізацію проєктів.

III рівень – робота проєктних команд територіальних громад, громадських організацій, науково-освітніх інституції регіону, які безпосередньо займатимуться розробкою і реалізацією проєктів (Stratehiia ekonomichnoho vidnovlennia...2022-2024, 2022).

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

### 3.1. Особливості стратегування регіонального розвитку в умовах євроінтеграції

Як зазначалося вище, повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України та умови воєнного стану зумовили перегляд й актуалізацію стратегічних документів із врахуванням потреб повоєнного відновлення і розвитку. Відповідно і методологія та процедура моніторингу потребує удосконалення. Іншим ключовим чинником, що визначає методологію та особливості методики стратегування регіонального розвитку є процес інтеграції України до Європейського Союзу.

Проте, зазначимо, що здійснення моніторингу стратегії в умовах війни має певні особливості та виклики.

1. Мають бути чіткі та змістовні статистичні дані про: промислову статистику за видами економічної діяльності, показники ринку праці (рівень безробіття, наявні вакансії, рівень заробітої плати, людський капітал), показники інноваційної діяльності, зовнішньоекономічну діяльність (експорт, іноземні інвестиції), наукові показники тощо. Потрібно зазначити, що під час дії воєнного стану органи державної статистики не проводять перевірку своєчасності та повноти подання звітності. Однак продовжують функціонувати та приймати звітні матеріали від респондентів, які мають змогу її подати. Таким чином, потрібно шукати альтернативні способи збирання та опрацювання статистичних даних. Деякі з них розглядатимуться у п.3.2. кваліфікаційної роботи.

2. Мають бути сформовані статистичні критерії для доданих функціональних типів територій: зони бойових дій або на відстані 30–40 км від кордону з агресором; прифронтові території; території глибокого тилу, які обговорювалися експертами, і деякі з них будуть визначатись відповідно до змін

до закону «Про засади державної регіональної політики» (ZU Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy ...2022).

3. Аналітична діяльність – збір та описовий аналіз даних – ґрунтується на аналізі міжнародних практик, використанні валідних джерел, сучасних аналітичних методів для збору показників регіону.

4. Регіональна статистика України, зважаючи на євроінтеграційні процеси, має узгоджуватися з європейськими стандартами (Mohilat & Nyzhnyk, 2023).

Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає поетапне узгодження методології створення офіційної статистики зі стандартами ЄС, у тому числі регіональної та місцевої статистики. Також зараз інші міжнародні партнери з розвитку, які працюють в Сумській області (Міжнародна організація з міграції (МОМ), Спільне реагування на надзвичайні ситуації в Україні (JERU), Німецьке товариство міжнародного співробітництва, (GIZ) GmbH, Агентство США з міжнародного розвитку (USID) та Програма розвитку ООН (ПРООН) тощо), які підсилюють статистику відповідно до їх сфер інтересів (Rehionalnyi ofis..., 2023).

Зауважимо, наразі спостерігається брак експертів зі збору та аналізу даних в громадах області. Аналітичні навички є важливими для ефективного використання статистики у процесі здійснення моніторингу та прийняття відповідних управлінських рішень.

Як зазначалось вище, стратегування регіонального розвитку в умовах євроінтеграції має відповідати стандартам регіональної політики Європейського Союзу, або політики згуртованості. Розглянемо детальніше досвід стратегування ЄС, який варто врахувати при подальших розробках та актуалізації стратегічних документів.

Основна частина фінансових ресурсів політики територіальної згуртованості спрямована на менш розвинуті регіони з метою допомоги їм зменшити економічні, соціальні і територіальні відмінності (Ostapenko, 2023; Cohesion policy, 2023). Тобто надати можливості менш розвинутим регіонам через відповідні спеціальні фонди ЄС отримати додаткові фінансові ресурси для економічного зростання та сталого розвитку.

Система NUTS (від фр. *nomenclature des unités territoriales statistiques*) у Європейському Союзі є номенклатурою для територіальних одиниць країн для статистичних цілей та визначає три рівні регіонів NUTS за чисельністю населення. Ця система розроблена ЄС для надання передусім фінансових ресурсів регіонам, які є, найменш розвинутими (NUTS, 2023).

За даними Головного управління статистики в Сумській області населення Сумщини станом на 1 лютого 2022 року складало 1,032 млн осіб. Відповідно до зазначених вище критерій системи NUTS Сумщина знаходиться на другому рівні за чисельністю населення (800 тис. – 3 млн осіб), а укрупнені райони, на третьому рівні – 150-800 тис. осіб. Та зауважимо, що відповідно до попередніх даних згаданого управління статистики, станом на 1 лютого 2022 року показники постійного населення районів області такі: Сумський район має 433,0 тис. осіб, Конотопський – 193,4 тис., Охтирський – 119,4 тис., Роменський – 106,8 тис., Шосткинський – 179,5 тис. (Chyselnist naseleennia po raionakh..., 2022). Відповідно лише Сумський та Конотопський райони можуть бути віднесені до рівня 3 системи NUTS. Зважаючи на демографічні тенденції унаслідок військової агресії російської федерації та внутрішнє переміщення осіб із прикордонних територій, показники можуть бути іншими і віднесення їх до того чи іншого рівня системи залишається під питанням.

Класифікація регіонів відповідно до підходів ЄС у 2021-2027 роках передбачає розмежування на:

1) менш розвинені регіони, які потребують найбільшого фінансування і чий валовий внутрішній продукт (ВВП) на душу населення є меншим 75% від середнього по ЄС;

2) перехідні регіони, ВВП яких становить від 75-90% від середнього. Відповідно вони отримують менше фінансування у порівнянні з попередньою групою;

3) більш розвинені регіони, які мають ВВП на душу населення  $\geq 90\%$  від середнього по ЄС. Такі регіони отримують фінансування для створення робочих

місць і таким чином сприяння конкурентоспроможності для бізнесу та інвесторів (Ostapenko, 2023).

До прикладу, у додатку Е представлена інфографіка запланованого фінансування ЄС на 2021-2027 рр. за певними напрямками у розрізі країн ЄС (Cohesion Policy overview 2021-2027, 2023).

Як слідує з додатку Е, фінансування регіонів здійснюється через спеціальні фонди, а саме: Європейський фонд регіонального розвитку (European Regional Development Fund (ERDF)) для інвестування соціально-економічного розвитку територій; Фонд згуртованості (The Cohesion Fund (CF)) для інвестицій в екологічну сферу та транспортне сполучення; Європейський соціальний фонд плюс (European Social Fund Plus (ESF+)) для підтримки та створення робочих місць, створення соціально інклюзивного суспільства (Cohesion Policy overview 2021-2027, 2023).

Програми розвитку регіонів передбачають впровадження чіткого моніторингу та оцінки проектів (Programming and implementation, 2023).

У ЄС створені національні портали – веб-сайти, розроблені державами-членами для інформування громадян про стан використання коштів Союзу у період фінансування з 2021 до 2027 року. Також ці портали інформують про: майбутні можливості фінансування регіонів, наявні конкурси, інструкції як подати заявку; про бенефіціарів, історії успіху, про тренінги тощо (National portals for eight EU funds, 2023).

Цілі політики згуртованості визначаються на 7 років і передбачають чіткі етапи реалізації, наведені на рис. 3.1. Першочергово Європейська Рада та Європейський Парламент схвалюють бюджет та напрями його використання спільно для 8 фондів ЄС. Кожною країною-членом ЄС розроблюється проект Угоди про партнерство з описом стратегії держави та переліком програм до реалізації строком на 7 років. Відповідно Комісія ЄС спільно із національними органами влади узгоджує зміст Угоди про партнерство та кожної програми. Після вибору програм регіонального розвитку комісія ЄС виділяє кошти на реалізацію проектів і надалі разом із відповідною країною контролює кожну



програму. Комісія та країни-члени ЄС несуть відповідальність за звітування та оцінку стану реалізації програмних проєктів у межах запланованого періоду (Ostapenko, 2023).

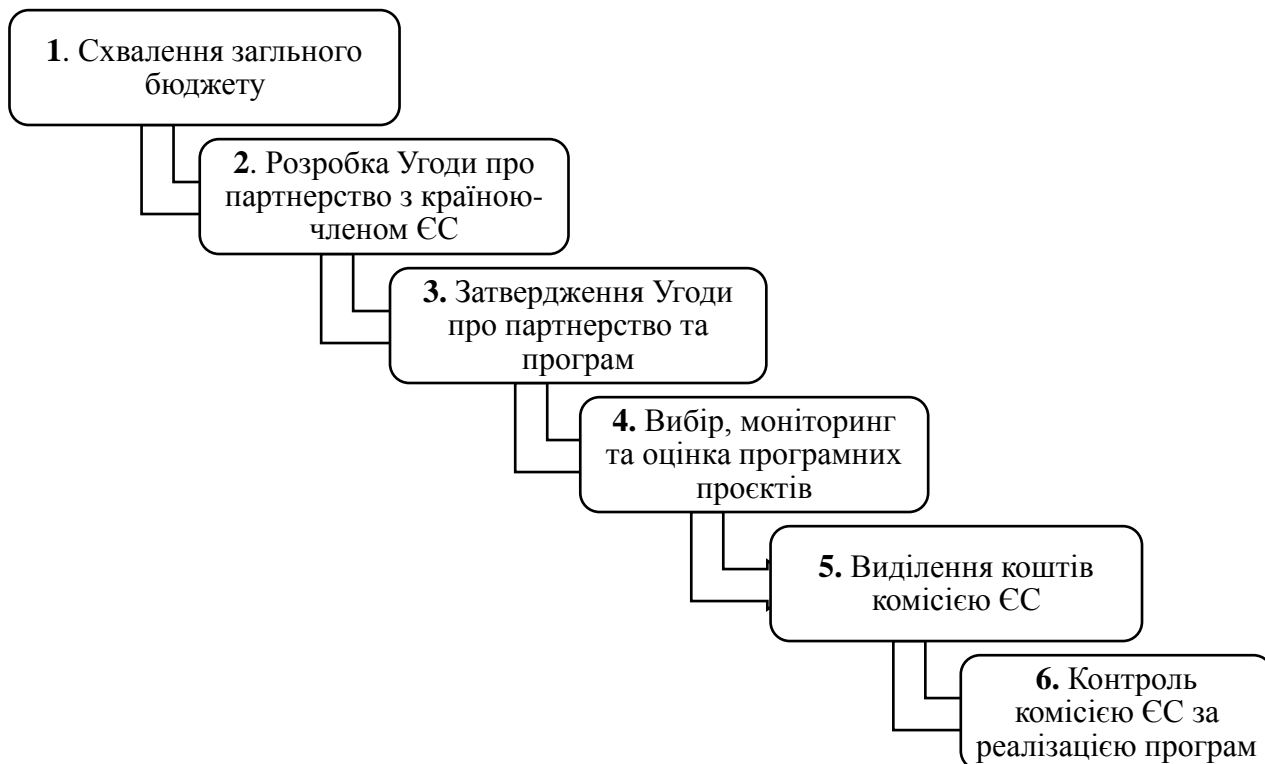


Рисунок – 3.1. Етапи реалізації політики згуртованості

Важливим напрямом розвитку інформаційного забезпечення моніторингу виступають методичні рекомендації розроблені за сприяння Програми розвитку ООН (ПРООН) (Mohilat & Nyzhnyk, 2023).

Ми поділяємо пропозиції фахівців ПРООН щодо виконавців моніторингу. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення доцільно створити моніторингові групи, діяльність яких координуватимуть органи місцевого самоврядування. До складу такої групи можуть входити: особи, які залучені безпосередньо до реалізації стратегії; представники державної статистики, наукових установ, громадських організацій, які можуть збирати та аналізувати дані у процесі запланованих заходів; міжнародні партнери, донорські організації. Для ефективної роботи варто чітко визначити ролі кожного члена групи, обсяги, періодичність виконання робіт із моніторингу у відповідній сфері.

Моніторингові групи створюють для: регулярної взаємодії та планування робіт щодо забезпечення ефективної координації, відслідковування та аналізу коротко- і середньострокових результатів реалізації проєктів та прийняття відповідних управлінських рішень що забезпечать досягнення планованих показників (Mohilat & Nyzhnyk, 2023).

Таким чином, процес стратегування в Україні повинен враховувати методичні та організаційні підходи до розробки та реалізації Політики згуртованості. Потрібно підкреслити, що більше третини бюджету ЄС на період 2021-2027 рр. виділяється саме на регіональну політику, яка спрямована на вирівнювання соціально-економічних диспропорцій у розвитку регіонів країн-членів Євросоюзу. Також потрібно врахувати наведені вище на рис. 3.1. етапи реалізації політики ЄС, особливо важливими серед яких є розробка Угоди про партнерство та процедури моніторингу.

### 3.2. Автоматизація інформаційного забезпечення розробки та моніторингу стратегії розвитку регіону

Розробка та впровадження регіональної стратегії потребує якісного інформаційного забезпечення яке повинно формуватись на основі застосування сучасних інформаційних технологій та програмних продуктів. Дані технології повинні забезпечити своєчасне отримання повних та релевантних даних та аналітичних звітів для прийняття зважених управлінських рішень на кожному із етапів стратегування регіонального розвитку.

Узагальнюючи досвід стратегування протягом останніх двох років та беручи до уваги розробки, які ще плануються до впровадження, нами систематизовано інструменти автоматизації інформаційного забезпечення стратегування регіонального розвитку (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1 – Інструменти автоматизації інформаційного забезпечення стратегування регіонального розвитку

<b>Інструмент</b>	<b>Призначення</b>	<b>Очікуваний результат</b>
<b>Google таблиці</b>	Щомісячне отримання інформації від громад регіону за чітко визначеними напрямками	Об’єктивний аналіз міжнародної діяльності громад регіону
<b>Google форми</b>		
<b>Додаток Power BI</b>	Робота зі звітністю та структурування значного обсягу аналітичних даних	Створення інтерактивних дашбордів
<b>Програмне забезпечення Smartsheet</b>	Відстеження прогресу у досягненні стратегічних цілей	Підвищення ефективності моніторингу, зниження ризику відхилень від плану
<b>Інформаційна система «Моніторинг отриманої допомоги на відновлення області та міжнародної діяльності»</b>	Постійний збір і систематизація інформації про виділену допомогу та ресурси	На етапі впровадження. Очікується, що система дозволить забезпечити ефективний контроль використання ресурсів донорів
<b>Цифрова платформа (сайт) Регіонального офісу міжнародного співробітництва</b>	створення єдиного порталу взаємодії з міжнародними донорами/партнерами, які реалізують проекти у Сумській області	На етапі розробки. Удосконалення збору та представлення аналітичних даних про громади, вибір місцевих партнерів та комунікації з ними і т.д.

Джерело: узагальнено автором на основі робочих матеріалів та інформаційних джерел

Потрібно зазначити, що у значній мірі наведені інструменти автоматизації передбачають підвищення ефективності моніторингу міжнародної діяльності територіальних громад та Сумщини вцілому. Це пояснюється тим, що проєктні ідеї Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки (версія 2.0) переважно будуть реалізуватися за підтримки саме міжнародних партнерів шляхом залучення значних фінансових ресурсів у регіон.

Міжнародна підтримка є критично важливою для нашої області й зараз, оскільки Сумщина має 563,8 км кордону із агресором і прикордонні громади щодня потерпають від обстрілів російської федерації. Наразі роль міжнародної технічної допомоги є ваговою і переважно спрямовується у відновлення критичної інфраструктури, важливих соціальних об'єктів та житла громадян.

Додамо, що при Сумській обласній державній адміністрації у травні 2023 року розпорядженням голови створено Регіональний офіс міжнародного співробітництва (далі – РОМС), який є ініціативою Конгресу місцевих та регіональних влад при Президентіві України. Подібні Офіси створено у кожній області України для підвищення ефективності координації взаємодії з міжнародними партнерами на регіональному рівні (Rehionalnyi ofis, 2023; Beliukina & Nyzhniuk, 2023).

Ключовими напрямками роботи РОМС є: отримання актуальної інформації; моніторинг, аналітика та звітність, координація міжнародної допомоги, зворотній зв'язок. Офіс працює на засадах прозорості, справедливості та ефективності. Його основні функції – це комунікаційна (створення майданчика для інформаційної взаємодії міжнародних партнерів та реципієнтів допомоги в регіоні), проєктна (безпосередня участь проєктних менеджерів офісу у розробці програм міжнародних донорів), аналітична (накопичення та аналіз досвіду втілення проєктів міжнародної допомоги для обґрунтованого розподілу допомоги між усіма громадами) та контрольна (підвищення ефективності надання допомоги та подолання корупційних проявів).

З метою об'єктивного аналізу міжнародної діяльності громад Сумської області запроваджується процедура щомісячного збору інформації про виконання заходів, спрямованих на підвищення рівня залученості громад до взаємодії з міжнародними партнерами. Задля забезпечення уніфікованого підходу до моніторингу відповідних завдань спочатку були розроблені Google таблиці для внесення даних, а пізніше механізм удосконалено шляхом розробки відповідних Google форм (табл. 3.1) за такими напрямками:

- довгострокові угоди / договори / меморандуми щодо співпраці, укладені з іноземними установами, організаціями, закладами (додаток Ж);
- діяльність у напрямку залучення грантів/міжнародної технічної допомоги (додаток К);
- моніторинг міжнародної активності протягом звітного періоду (проведені/заплановані заходи міжнародного рівня) (додаток Л).

Наведемо окремі результати моніторингу за допомогою Google форм станом на листопад 2023 року: громадами укладено 77 меморандумів з 13 країнами світу (Франція, Німеччина, Бельгія, Польща, Чехія, Болгарія, Італія, Литва, Словаччина, США, Угорщина та КНР) (додаток М). Залучено понад 30 млн. грн у громади від 14 проєктів міжнародної технічної допомоги та 18 грантових проєктів в 11 громадах (додаток Н). Представники громад долучились до 23 заходів міжнародного рівня, зокрема у восьми країнах світу: Польща, США, Чехія, Бельгія, Німеччина, Італія, Литва, Норвегія (додаток П). Додамо, що органами місцевого самоврядування визначено відповідальних осіб за напрям міжнародного співробітництва.

Необхідно зазначити, що фахівці з регіонального розвитку Сумської області удосконалюють навички роботи із аналітичною інформацією. У січні 2023 року було організовано тренінг щодо інструментів бізнес-аналітики, а саме використання Power BI (табл. 3.1) – додатка для автоматизованого створення звітності та аналітики, який дозволяє формувати якісну та змістовну візуалізацію – інтерактивні дашборди – з отриманих результатів. Наголосимо, що навчання відбулось за підтримки Офісу Координаторки системи ООН в Україні. Використання такого застосунку сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та подальшого удосконалення стратегічних документів. Приклад візуалізації даних наведено у додатку Р.

Ще одним інструментом для удосконалення інформаційної бази стратегування, зокрема у частині моніторингу Стратегії, є використання програмного забезпечення Smartsheet (табл. 3.1). Дане програмне забезпечення дозволяє реалізувати широкий функціонал, який підвищує ефективність

стратегування, а саме: управління проектами та завданнями; відстеження прогресу у досягненні стратегічних цілей; автоматизація звітності; ідентифікація потенційних проблем; здійснення моніторингу показників ефективності та ін.

Впровадження програмного забезпечення Smartsheet дозволяє: підвищити ефективність моніторингу стратегії; відстежувати прогрес у досягненні наших стратегічних цілей за допомогою візуальних панелей та звітів; здійснювати моніторинг показників ефективності за допомогою графіків та діаграм; покращувати комунікацію та співпрацю за допомогою спільного доступу та коментарів; знизити ризик відхилень від плану; покращити прозорість та звітність.

Перевагами використання Smartsheet для моніторингу Стратегії є:

- 1) централізоване сховище інформації: Smartsheet дозволяє зберігати всю стратегічну інформацію в одному місці, що полегшує її відстеження та обмін нею;
- 2) гнучкість: Smartsheet можна налаштувати відповідно до конкретних потреб що дозволяє створювати звіти та панелі інструментів, які відповідають конкретним цілям;
- 3) інтеграція: Smartsheet інтегрується з іншими популярними інструментами, такими як Microsoft Office та Salesforce що дозволяє легко інтегрувати свої стратегічні дані з іншими системами.

Загалом, Smartsheet є потужним інструментом, який може допомогти громадам у моніторингу стратегії. Він пропонує широкий спектр функцій, які допоможуть органам місцевого самоврядування відстежувати прогрес у досягненні стратегічних цілей. Приклади дашбордів системи моніторингу зображено у додатку С (*Vizua-lizatsiia vykonannia miskyykh prohram, 2023*).

Наразі на етапі розробки інформаційна система (далі – ІС) «Моніторинг отриманої допомоги на відновлення області та міжнародної діяльності» (табл. 3.1). Отримані дані за допомогою ІС можуть слугувати інформаційним забезпеченням для планування та моніторингу реалізації стратегічних документів. Дана інформаційна система створена з метою збору, аналізу та моніторингу даних, пов'язаних із процесами відновлення і розвитку громад Сумської області і координації їх міжнародної діяльності. Вона сприяє здійсненню контролю над використанням ресурсів та гарантує їх розподіл з

урахуванням найважливіших завдань для відновлення та розвитку територіальних громад.

ІС включає такі основні завдання і функції. По-перше, збір та зберігання даних: система здійснює постійний збір і зберігання інформації про виділену допомогу та ресурси, а саме: фінансову, матеріальну і технічну підтримку, надану допомогу державою та за іншими джерелами фінансування – коштами міжнародних партнерів, фондів, донорів.

По-друге, визначення потреби в допомозі: зібрані дані системою можна використати для визначення поточних потреб громад області, ідентифікувати пріоритети і визначити сектори, які потребують найбільшої уваги під час військового стану та в майбутньому повоєнному відновленні області.

По-третє, моніторинг та оновлення даних: ІС регулярно збирає та оновлює інформацію про актуальний стан громад регіону і рівень наданої допомоги. Постійне оновлення інформації дозволяє вчасно відслідковувати динаміку змін та реагувати на потреби громад, забезпечуючи належний контроль.

По-четверте, звітність та візуалізація даних: система може створювати звіти, які відображають зібрані дані для подальшого аналізу потреб і вимог громад перед різними зацікавленими сторонами, такими як урядові органи, міжнародні партнери, фонди, донори. Згенеровані звіти можуть забезпечити легку і зрозумілу візуалізацію інформації, щоб всі ці сторони могли краще розуміти потреби та дані аналізу.

Крім того, важливим є реагування на потреби: інформація, зібрана системою, відіграє ключову роль у процесі прийняття рішень щодо виділення додаткової допомоги або перерозподілу ресурсів у випадку збільшення потреби. На основі проаналізованих даних, зібраних цією системою, можна визначити, куди необхідно направити ресурси для максимально ефективної підтримки потреб громади, забезпечуючи таким чином більшу ефективність та відповідальність у використанні фінансових та матеріальних ресурсів. Система є ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень органами управління.

Також 28 липня 2023 року за результатами Координаційного форуму з реалізації Стратегії відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки між Координаторкою системи ООН в Україні та головою Сумської обласної державної адміністрації – начальником обласної військової адміністрації було підписано спільне комюніке щодо подальших кроків співпраці (Koordynatsiyni forum z realizatsii stratehii..., 2023). Зокрема йшла мова про розробку цифрової платформи (сайту) Регіонального офісу міжнародного співробітництва (рис. 3.1) для забезпечення відкритості і прозорості процесів відновлення та розвитку Сумської області.

Основна мета цієї цифрової платформи полягає у створенні єдиного порталу взаємодії з міжнародними донорами, які реалізують проекти у Сумській області. Впровадження такого digital механізму дозволить спростити процес збору статистичних даних про громаду, вибір місцевих партнерів та комунікацію з ними, що є вагомим передумовою подальшої сталої співпраці на основі взаємної довіри. Цифрова платформа стане сучасним інструментом відкритого діалогу між владою, громадами та міжнародними партнерами у питаннях вирішення проблем відновлення та розвитку території Сумської області.

Створений в рамках проекту сайт буде мати сучасний дизайн, максимально комфортний у використанні для різних верств населення та наповнений необхідним масивом даних для забезпечення принципу публічності і відкритості діяльності як влади, так і міжнародних партнерів, оперативного оприлюднення інформації щодо реалізації проектів, а також забезпечення впровадження та використання сучасних інформаційних технологій.

У структурі сайту містяться: інтерактивні карти про реалізовані міжнародні проекти у регіоні, актуальні потреби громад, перелік донорів та інформацію про них, угоди та меморандуми; звіти про діяльність, діючі грантові програми та конкурси.



## ВИСНОВКИ

У результаті послідовного вирішення завдань визначених у кваліфікаційній роботі нами сформульовано наступні висновки та пропозиції.

Регіональна політика повинна розглядатись як важлива складова політичної організації сучасної демократичної держави, яка дбає про максимальне забезпечення потреб своїх громадян. У повоєнний період в умовах наближення України до повноцінного членства у Європейському Союзі зростатиме значення регіонів у впровадженні економічних трансформацій, формування нових соціально-економічних та культурних зав'язків з регіонами європейських країн. Прослідковуватиметься тенденція щодо розширення повноважень громад, а, відповідно, і значення регіонів у процесі планування та використання економічних ресурсів задля забезпечення інноваційного їх розвитку на засадах смарт-спеціалізації, що сприятиме забезпеченню високої зайнятості населення та включення регіонів до міжнародних ланцюгів створення доданої вартості.

Необхідність підсилення регіональної складової в соціально-економічній політиці України, а також надання територіальним громадам самостійності і більших повноважень у прийнятті господарських рішень, визначають актуальність подальшого розвитку концепції стратегування. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення регіональне стратегування повинно реалізовуватись на базі нової парадигми управління регіоном, яка повинна охоплювати усі рівні й функції управління та формуватись з урахуванням пришвидшення євроінтеграційних процесів, безпекових факторів, фактичної логістики, завершення реформи децентралізації, а також спеціалізації, яка ґрунтується на унікальних природних, економічних, географічних, екологічних факторах.

Нами створено модель стратегування регіонального розвитку, яка має чітку структуру та складові. Основними складовими моделі є: аналіз стану соціально-економічного розвитку території; довгострокові цілі і завдання

розвитку соціально-економічної системи регіону; управлінські дії щодо розподілу ресурсів для досягнення цілей (економічних, фінансових, соціальних), які, відповідно до теорій управління, передбачає планування, реалізацію, аналіз та контроль; моніторинг реалізації стратегії. Також важливими є підсистеми нормативно-правового та інформаційного забезпечення розробки стратегії. Стратегічне планування це опис гіпотетичних можливостей регіону, а не імператив. Стратегію розвитку регіону можливо реалізувати за умови ефективної роботи кваліфікованої сильної команди керівників регіону; влада має вибудувати конструктивний діалог з представниками бізнесспільноти та експертним співтовариством.

Враховуючи євроінтеграційні процеси особливо цінним вважаємо досвід Європейського Союзу у регіональному стратегуванні. Регіональна економічна політика ЄС або Політика згуртування має на меті покращити економічний добробут, соціальну згуртованість регіонів Євросоюзу, запобігти регіональним диспропорціям. Узагальнено досвід регіональної політики країн-членів ЄС, особлива увага приділялась найбільшим країнам Євросоюзу – Німеччині та Франції. У цілому стратегування країн-членів ЄС ґрунтується на ключових принципах, які були б актуальними для України, а саме: обов'язковість зворотного зв'язку; коригування заходів з реалізації стратегій розвитку; дотримання ідеології державно-приватного партнерства як на регіональному, так і на місцевому рівнях; використання різних джерел фінансування; посилення зовнішньоекономічних зв'язків для розвитку сфери господарської діяльності.

Враховуючи втрату актуальності Стратегії регіонального розвитку Сумської області на 2021-2027 роки в умовах повномасштабного вторгнення росії, у травні-червні 2022 року розроблено Стратегію відновлення та розвитку економіки Сумської області на 2022-2024 роки. Потрібно підкреслити, що дана Стратегія розроблена не за класичною схемою. Вона включає у себе три основні складові: сценарний аналіз, стратегічне бачення та каталог проектних ідей. Потрібно підкреслити, що стратегічне бачення включає не лише якісні характеристики, а також передбачає врахування індексу людського розвитку як

ключового кількісного орієнтиру досягнення стратегічних параметрів розвитку регіону.

Для реалізації даних проектних ідей розроблені відповідні технічні завдання, визначено відповідальних виконавців, а також забезпечено щоквартальний моніторинг їх реалізації.

Зазначена вище структура та нетривіальна схема розробки даного документу, на думку авторського колективу, максимально відповідає цілям для досягнення яких розроблялась Стратегія, зокрема: оперативне формування після деокупації Сумщини навесні 2022 року інклюзивного стратегічного бачення розвитку цього прикордонного регіону; консолідація ключових стейкхолдерів регіонального розвитку навколо даного стратегічного бачення; формування ефективного комунікаційного інструменту (Стратегія відразу була перекладена англійською) для комунікації з іноземними партнерами які надають ресурси для відновлення та розвитку області; формування комунікаційної рамки для діалогу з центральними органами влади щодо пріоритетів та механізмів відновлення Сумської області та її місця у післявоєнній Україні.

У процесі дослідження методичного забезпечення стратегування регіонального розвитку, детально проаналізовано алгоритм даного процесу в частині розробки та моніторингу стратегії: стратегічне цілевизначення, прогнозування, сценарний аналіз, моделювання, планування, проектування, програмування, реалізація, моніторинг.

За результатами узагальнення інструментарію розробки регіональних стратегій встановлено, що одними із найбільш комплексних та ефективних інструментів розробки стратегічних документів є: PEST-аналіз (різновиди: PESTLE-, SLEPT-, STEEPLE-аналізи), SWOT-аналіз та сценарний аналіз. Враховуючи зазначені вище висновки, запропоновано концепцію інтегративного застосування комплексних методів розробки стратегій регіонального розвитку. Дана концепція ґрунтується на врахуванні результатів PEST-аналізу для більш детального вивчення зовнішнього середовища при SWOT-аналізу. Крім того, рекомендовано враховувати результати сценарного аналізу який дозволяє більш

об'єктивно описати квадранти отриманих SWOT-стратегій шляхом опису варіатів майбутнього розвитку подій.

Моніторинг стратегічного плану розвитку регіону можливо розглядати як комплекс з трьох блоків: перший – моніторинг зовнішнього середовища; другий – моніторинг загальних результатів реалізації стратегії, ступеня досягнення головної мети за визначеними стратегічними напрямками; третій – моніторинг процесу реалізації проектів. Науковці виділяють адміністративний моніторинг та моніторинг громадської думки.

Здійснення моніторингу стратегії в умовах війни має певні особливості та виклики: мають бути чіткі та змістовні статистичні дані, сформовані статистичні критерії для функціональних типів територій; регіональна статистика України, зважаючи на євроінтеграційні процеси, має узгоджуватися з європейськими стандартами. Ми поділяємо думку фахівців ПРООН щодо виконавців моніторингу. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення доцільно створити моніторингові групи, діяльність яких координуватимуть органи місцевого самоврядування.

Моніторинг стратегій регіонального розвитку потребує удосконалення нормативно-правового забезпечення та підвищення міжінституційної співпраці; наявних та створення нових ефективних цифрових автоматизованих технологій для збору, обробки та зберігання регіональних і місцевих даних; підвищення спроможності фахівців місцевих органів влади.

Для удосконалення механізму моніторингу реалізації стратегії запропоновано автоматизовані інструменти для збору, аналізу та звітності про діяльність громад щодо регіонального розвитку, які в Сумській області уже використовуються, а деякі поки на етапі розробки та впровадження, а саме:

1. Щомісячне отримання інформації від громад регіону за допомогою Google таблиць та Google форм за такими напрямками: довгострокові угоди щодо співпраці, укладені з міжнародними партнерами; діяльність у напрямку залучення грантів; моніторинг міжнародної активності (проведених та запланованих заходів міжнародного рівня).

2. Використання Power BI – додатка для автоматизованого створення якісної та змістовної візуалізації звітності та аналітики щодо регіонального розвитку.

3. Використання програмного забезпечення Smartsheet, яке дозволяє відстежувати прогрес у досягненні стратегічних цілей; автоматизувати звітність; ідентифікувати потенційні проблеми; здійснити моніторинг показників ефективності.

4. На етапі розробки інформаційна система «Моніторинг отриманої допомоги на відновлення області та міжнародної діяльності», яка може слугувати інформаційним забезпеченням для планування та моніторингу реалізації стратегічних документів. Вона створена з метою збору, аналізу та моніторингу даних, пов'язаних із процесами відновлення і розвитку громад Сумської області, перш за все, шляхом залучення ресурсів міжнародних партнерів.

5. Створення єдиного порталу взаємодії – сучасного інструменту відкритого діалогу – з міжнародними донорами/партнерами, які реалізують проекти у Сумській області. Платформа міститиме: інтерактивні карти про реалізовані міжнародні проекти у регіоні, актуальні потреби громад, перелік донорів та інформацію про них, угоди та меморандуми, звіти про діяльність, діючі грантові програми та конкурси та ін.

Наведені вище висновки та пропозиції можуть застосовуватись у процесі розробки, перегляду, реалізації та моніторингу стратегічних документів як на рівні регіону, так і на рівні громад.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff, I. (2013). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Per. z anhl. pid red. Yevenko L.I. [in Ukrainian].
2. Bezzubko, B.I. (2015). *Vdoskonalennia stratehichnoho planuvannia rozvytku terytorii na rehionalnomu ta mistsevomu rivniakh*. Kharkiv: NADU [in Ukrainian].
3. Beliukina, N. & Nyzhniuk, O. (2023). *Rekomendatsii zi stvorennia rehionalnogo mekhanizmu mizhvidomchoi ta mizhterytorialnoi koordynatsii protsesiv vidnovlennia ta rozvytku hromad i terytorii* [Recommendations for the creation of a regional mechanism for interdepartmental and interterritorial coordination of the processes of restoration and development of communities and territories.]. Retrieved from <http://surl.li/ohpds> [in Ukrainian].
4. Berdanova O., & Vakulenko, V. (2012). *Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku* [Strategic planning of local development] (prakt. posib.) – Shveitsarsko-ukrainskyi proekt «Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini – DESPRO. – K. : TOV «SofyiaA» [in Ukrainian].
5. Burkina, N.V., & Furman, T.Iu. (2019). *Osoblyvosti metodyky otsinky liudskoho rozvytku na natsionalnomu rivni*. Donetskyyi natsionalnyi universytet imeni Vasylia Stusa [in Ukrainian].
6. Buriak, Ye. V., Finahina, O. V., & Bitiuk, I. M. (2019). *Yevropeyskyi dosvid ekonomichnoi intehratsii: perspektyvy adaptuvannia v mezhakh ukrainskoi derzhavnoi ta rehionalnoi polityky. Teoretyko-metodolohichni zasady rozvytku finansovoi systemy Ukrainy na osnovi innovatsiino-investytsiinykh stratehii* [Theoretical and methodological foundations of the development of the financial system of Ukraine based on innovative investment strategies] (kol. monohrafiia). Kryvyi Rih: FOP Cherniavskyi D.O. S. 263–277 [in Ukrainian].
7. Chelak, O.P. (2015). *Rehionalna polityka yak skladova derzhavnoi polityky suchasnykh krain. Aktualni problemy polityky* [Actual problems of politics] (Vyp. 56). Odesa: Feniks [in Ukrainian].

8. Cherevko, O.V. (2006). *Stratehiia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy* [Strategy of socio-economic development of the regions of Ukraine] (monohrafiia). Cherkasy : Brama-Ukraina [in Ukrainian].
9. Chuzhykov, V. (2016). *Rehionalna polityka Yevropeiskoho Soiuzu* [Regional policy of the European Union]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
10. Chyselnist naselennia po raionakh Sumskoi oblasti (poperedni dani) na 1 liutoho 2022 roku (2022). Holovne upravlinnia statystyky Ukrainy v Sumskii oblasti [official site]. Retrieved from <http://surl.li/oholf> [in Ukrainian].
11. Cohesion Policy overview 2021-2027 (2023). An official website of the European Union. Retrieved from <http://surl.li/ohouz> [in English].
12. Diaz, Ruiz, Carlos, A.; Baker, Jonathan J.; Mason, Katy; Tierney, & Kieran (2020). Market-scanning and market-shaping: why are firms blindsided by market-shaping acts?. *Journal of Business & Industrial Marketing* 35 (9). <http://surl.li/oecvf> [in English].
13. Davymuka, S.A., Kuibida, V.S., & Fedulova, L. I. (2019). Tendentsii rozvytku novoi rehionalnoi polityky krain-chleniv Yevropeiskoho Soiuzu. *Zhurnal «Rehionalna ekonomika. Zarubizhnyi dosvid»* [Magazine «Regional economy. Foreign experience»] №1. Retrieved from <http://surl.li/efibh> [in Ukrainian].
14. Danylyshyn, B.M., & Mykytenko, V.V. (2016). Vyznachennia efektyvnosti makroekonomichnoho rehuliuвання rozvytku kaskadiv rehionalnykh sotsialno-ekonomichnykh system v resursnykh obmezheniakh. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Serii : Ekonomichni nauky* [Economy. Management. Innovations. Series: Economic sciences] №3. Retrieved from <http://surl.li/oednx> [in Ukrainian].
15. Danyliuk, D.S. (2020). *Stratehichne planuvannia rozvytku rehionu* [Strategic planning of the development of the region]. Kvalifikatsiina robota na zdobuttia osvitnoho stupenia mahistr za spetsialnistiu 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia». Poliskyi natsionalnyi universytet. Zhytomyr [in Ukrainian].
16. Dykan, V.L., Zubenko, V.O., & Makovoz, O.V. (2013). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management] (navchalnyi posibnyk). Kyiv: TsUL [in Ukrainian].

17. Dolishnii, M.I. (2006). Rehionalna polityka na rubezhi 20-21 stolit: novi priorityty. NAN Ukrainy. Instytut rehionalnykh doslidzhen. Kyiv: *Naukova dumka* [in Ukrainian].

18. Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky № 695 (2020). Retrieved from <http://surl.li/aelmb> [in Ukrainian].

19. EUROPE 2020 (2010). *A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Retrieved from <http://surl.li/efmgi> [in English].

20. Finahina, O.V., Bitiuk, I. M., & Buriak, Ye. V. (2019). Peredumovy, pryntsypy ta instrumenty realizatsii rehionalnoi polityky: dosvid YeS. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Serii: Ekonomichni nauky* [Collection of scientific works of Chdtu. Series: Economic Sciences] (Vypusk 57). Retrieved from <http://surl.li/efjfp> [in Ukrainian].

21. Halushka, Z.I., Luste, O.O., & Hruntkovskyi, V.Iu. (2021). *Stratehichnyi SWOT-analiz vnutrishnoho ta zovnishnoho seredovyshcha orhanizatsii* [Strategic SWOT analysis of the internal and external environment of the organization]. *Metodychni rekomendatsii*. Chernivetskyi natsionalnyi universytet imeni Yuriiia Fedkovycha. Chernivtsi [in Ukrainian].

22. Hospodarskyi kodeks Ukrainy (2003). (Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), № 18, № 19-20, № 21-22, st.144). Retrieved from <http://surl.li/oeloc> [in Ukrainian].

23. Husarieva, S.D. (2021). *Pidhotovka do yedynoho derzhavnoho kvalifikatsiinoho ispytu zdobuvachiv mahistratury 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia»* [Preparation for the single state qualifying exam for master's degree applicants 281 «Public management and administration»] (navch. posib.) Kyiv: Natsionalna akademiia vnutrishnikh sprav [in Ukrainian].

24. Izha, M.M., Prykhodchenko, L.L., & Sakhanenko, S.Ie. (2020). *Rehionalne upravlinnia [Rehionalne upravlinnia]* (navch. posib.) – Odesa : ORIDU NADU [in Ukrainian].



25. Kachan, Ye.P. (2011). *Rehionalna ekonomika* [Regional economy]. Pidruchnyk dlia studentiv, aspirantiv, vykladachiv VNZ. Zatverdzheno MON. Retrieved from <http://surl.li/efjfe> [in Ukrainian].
26. Khrebtii, I.V. (2018). Detsentralizatsiia yak rushiina syla pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnogo upravlinnia. «*Investytsii: praktyka ta dosvid. Seriiia «Derzhavne upravlinnia»*» [«Investments: practice and experience. Series «Public administration»]. (Vypusk №1). Chornomorskoho derzhavnogo universytetu imeni Petra Mohyly. [in Ukrainian].
27. Kasych, A.O. (2020). Stratehuvannia rozvytku natsionalnoi ekonomiky yak doktryna bezpekovoii polityky krainy. *Ekonomichnyi zhurnal* [Economic journal] (№3 (13). Odessa polytechnic university. Retrieved from <http://surl.li/oeaac> [in Ukrainian].
28. Kalashnyk, M.V. (2014). Osoblyvosti realizatsii polityky rehionalnoho rozvytku YeS. *Seriiia «Ekonomichni nauky»* [Series «Economic sciences»] Vypusk 7. Chastyna 1. Retrieved from <http://surl.li/efmeo> [in Ukrainian].
29. Krasnopolska, T.M. (2016). Rehionalna polityka v Ukraini: typy ta instrumenty. *Aktualni problemy polityky* [Actual problems of politics]. Vypusk 58. S.189-202 [in Ukrainian].
30. Krysovatyi, A., & Lishchynskyi, I. (2020). Yevropeiska rehionalna polityka. Ternopil: VPTs «*Ekonomichna dumka ZUNU*» [«Economic opinion of ZUNU»]. Retrieved from <http://surl.li/efjew> [in Ukrainian].
31. Kish, H.V., & Svitlynets, O.V. (2021). Komponentnyi analiz stratehichnoho planuvannia rozvytku rehionu. *Ekonomika ta suspilstvo. Menedzhment [Economy and society. Management]* (Vypusk №34) [in Ukrainian].
32. Kovbasiuk, Yu.V., Vakulenko, V.M., & Orlatyi, M.K. (2014). *Rehionalne upravlinnia* [Regional administration]. Natsionalna akademiia derzhavnogo upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Kyiv [in Ukrainian].
33. Kolodii, M., Morhun, O., & Sorokopud, O. (2012). *Otsiniuvannia sotsialno-hendernoho vplyvu stratehii, prohram, proektiv rehionalnoho rozvytku* [Evaluation of the social and gender impact of strategies, programs, projects of regional development]. (praktychnyi posibnyk). Kyiv: K.I.S [in Ukrainian].

34. Konstytutsiia Ukrainy (1996). (Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 1996, № 30, st. 141). Retrieved from <http://surl.li/gdyl> [in Ukrainian].

35. Koordynatsiinyi forum z realizatsii stratehii ekonomichnoho vidnovlennia ta rozvytku Sumskoi oblasti na Sumshchyni zibrav partneriv z riznykh kutochkiv svitu (2023). Sumska oblasna derzhavna administratsiia [official site]. Retrieved from <http://surl.li/ohpvf> [in Ukrainian].

36. Kosova, T.D., & Slobodianiuk, N.O. (2019). *Teoretyko-metodolohichni zasady rozvytku finansovoi systemy Ukrainy na osnovi innovatsiino-investytsiinykh stratehii* [Theoretical and methodological foundations of the development of the financial system of Ukraine based on innovative investment strategies] (kolektyvna monohrafiia). Kryvyi Rih: DonNUET, Retrieved from <http://surl.li/dzmfe> [in Ukrainian].

37. Kukharska, N. (2020). Zakordonnyi dosvid stratehichnoho planuvannia rehionalnoho rozvytku. *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis]. (Tom 30. № 1. Chastyna 1) [in Ukrainian].

38. Kukharska, N.O., & Klievtsievych, N.A. (2018). Normatyvno-pravovyi mekhanizm zabezpechennia stratehichnoho planuvannia rehionalnoho rozvytku. *Biznes Inform* [Business Inform] (Vypusk № 1). Retrieved from <http://surl.li/oeaac> [in Ukrainian].

39. Lavrinets, I.O. (2022). Osnovy rehionalnoi polityky YeS: mozhlyvosti dlia Ukrainy. Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini. *Mistseve samovriaduvannia* [Local self-healing] (Vypusk №30) [in Ukrainian].

40. Lendel, M., Vynnytskyi, B., Rateichak, Yu., & Sanzharovskyi, I. (2007). *Posibnyk z monitorynhu ta otsiniuvannia prohram rehionalnoho rozvytku* [Manual on monitoring and evaluation of regional development programs] [in Ukrainian].

41. Liashenko, V.I., & Petrova, I.P. Stratehuvannia v systemi derzhavnoho upravlinnia: vyklyky sohodennia ta naukovo-ekspertni platformy. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy* [Herald of economic science of Ukraine] (№ 1 (38). Retrieved from <http://surl.li/oedmo> [in Ukrainian].

42. Mamonov, K.A., Radzinska, Yu.B., & Afanasiev, O.V. (2022). *Upravlinnia ta monitorynh u sferi zemlekorystuvannia* [Management and monitoring in the field of land use] (konspekt lektsii dlia zdobuvachiv tretoho (osvitno-naukovoho) rivnia vyshchoi osvity zi spetsialnosti 193 – Heodeziia ta zemleustrii). Kharkivskiy natsionalnyi universytet miskoho hospodarstva imeni O.M. Beketova [in Ukrainian].

43. Metodolohiia planuvannia rehionalnogo rozvytku v Ukraini. Instrument dlia rozrobky stratehii rehionalnogo rozvytku i planiv zakhodiv z yikh realizatsii (2018). *Regional development policy and action project u-lead with Europe programme* [Regional development policy and action project led with Europe program]. Retrieved from <http://surl.li/oedwg> [in Ukrainian].

44. Movchan, V. (2022). Status kandydata: perevahy, mozhlyvosti, vyklyky. *Ukraina na shliakhu do YeS: realii i perspektyvy. Natsionalna bezpeka i oborona* [Ukraine on the way to the EU: realities and prospects. National security and defense] (№1-2). Ukrainskiy tsentr ekonomichnykh i politychnykh doslidzhen imeni Oleksandra Razumkova. Retrieved from <http://surl.li/heowb> [in Ukrainian].

45. Mochernyi, S.V. (2000). *Ekonomichna entsyklopediia: U trokh tomakh. T.1.* Vydavnychiy tsentr «Akademiia» [in Ukrainian].

46. Mochernyi, S.V., Larina, Ya.S., Ustenko, O.A., & Yurii, S.I. (2005). *Ekonomichnyi entsyklopedychnyi slovnyk: u 2-kh t.* [Economic encyclopedic dictionary: in 2 vols]. Lviv: Svit [in Ukrainian].

47. Mohilat, I. M. & Nyzhnyk, O. M. (2023). *Metodychni rekomendatsii zi zdiisnennia monitorynhu otsinky realizatsii planuvalnykh dokumentiv iz vidnovlennia ta rozvytku terytorialnykh hromad* [Methodological recommendations for the implementation of monitoring and assessment of the implementation of planning documents on the restoration and development of territorial communities]. Retrieved from <http://surl.li/oguwf> [in Ukrainian].

48. Ministersto rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy (2021). *Rozrakhunok indeksu rehionalnogo liudskoho rozvytku za 2020 rik* [Calculation of the regional human development index for 2020] [in Ukrainian].

49. Nahorna, L. (2011). *Rehionalna polityka. Politychna entsyklopediia* [Regional policy. Political encyclopedia]. Kyiv: Parlamentske vydavnytstvo [in Ukrainian].

50. Nakaz Ministerstva rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy «Pro zatverdzhennia Metodyky rozroblennia, provedennia monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii rehionalnykh stratehii rozvytku ta planiv zakhodiv z yikh realizatsii» vid 31.03.2016 № 79 (2016). Retrieved from <http://surl.li/oenbi> [in Ukrainian].

51. Nakaz Ministerstva rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy «Metodychni rekomendatsii shchodo poriadku rozroblennia, zatverdzhennia, realizatsii, provedennia monitorynhu ta otsiniuvannia realizatsii stratehii rozvytku terytorialnykh hromad» vid 21 hrudnia 2022 roku №265, Kyiv (2022). Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/FN075720> [in Ukrainian].

52. National portals for eight EU funds (2023). An official website of the European Union. Retrieved from <http://surl.li/oguyx> [in English].

53. NUTS (2023). An official website of the European Union. Retrieved from <http://surl.li/ohojw> [in English].

54. Ortina, H.V. (2012). Osoblyvosti rehionalnoi polityky Yevropeiskoho Soiuzu. *Naukovi pratsi. Strukturna transformatsiia rehionalnoi modeli Yevropeiskoho Soiuzu* [Scientific works. Structural transformation of the regional model of the European Union] (NDFI № 4 (61). Retrieved from [http://npndfi.org.ua/docs/NP\\_12\\_04\\_147\\_uk.pdf](http://npndfi.org.ua/docs/NP_12_04_147_uk.pdf) [in Ukrainian].

55. Olenkovska, L.P. (2014). Efektyvna systema monitorynhu realizatsii stratehichnoho planu rozvytku mista na osnovi zbalansovanykh pokaznykiv. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia* [Theory and practice of state administration and local self-government] (elektronnyi zb. nauk. pr. KhNTU). Vidnoveleno z [http://el-zbirn-du.at.ua/2014\\_1/25.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2014_1/25.pdf) [in Ukrainian].

56. Ostapenko, P. (2023). *Rehionalna polityka Yevropeiskoho Soiuzu: shcho ochikuie ukrainski hromady ta rehiony?* [Regional policy of the European Union: what does the Ukrainian community and the region expect?]. Kyiv [in Ukrainian].

57. Pak, N.T. (2015). *Rehionalna ekonomika* [Regional economy] (navch. Posib). Lviv: Vydavnytstvo Lviv. Retrieved from <http://surl.li/efjfb> [in Ukrainian].

58. Plan zakhodiv na 2021–2023 roky z realizatsii stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 (2021). Retrieved from <http://surl.li/efjez> [in Ukrainian].

59. Pylypenko, A.A., & Otenko, V.I. (2001). *Menedzhment* [Management] (navchalnyi posibnyk). Kharkiv: VYD. KhNEU [in Ukrainian].

60. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Deiaki pytannia rozroblennia rehionalnykh stratehii rozvytku i planiv zakhodiv z yikh realizatsii ta provedennia monitorynhu realizatsii zaznachenykh stratehii i planiv zakhodiv» vid 04 serpnia 2023 r. № 816 (2023). Retrieved from <http://surl.li/jxkro> [in Ukrainian].

61. Postanova Kabinet Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky» vid 5 serpnia 2020 r. № 695 (2020). Kyiv. Retrieved from <http://surl.li/aelmb> [in Ukrainian].

62. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Deiaki pytannia udoskonalennia systemy monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii derzhavnoi rehionalnoi polityky» vid 20 hrudnia 2017 r. № 1029 (2017). Retrieved from <http://surl.li/oectj> [in Ukrainian].

63. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proektu shchodo monitorynhu zavdanykh poshkodzhen ta ruinuvan za rehionamy Ukrainy vnaslidok zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii na osnovi heoinformatsiinoi systemy» 24 chervnia 2022 r. № 726 (2022). Kyiv [in Ukrainian].

64. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na period do 2015» № 1001 vid 21.06.2006 (vtratyla chynnist). Retrieved from <http://surl.li/oelvt> [in Ukrainian].

65. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro rozroblennia prohnoznykh i prohramnykh dokumentiv ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku ta skladannia proektu derzhavnoho biudzhetu» vid 26.04.2003 r. № 621 (2003). Retrieved from <http://surl.li/bbnsr> [in Ukrainian].

66. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Poriadku rozroblennia rehionalnykh stratehii rozvytku i planiv zakhodiv z yikh realizatsii, a

takozh provedennia monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii zaznachenykh rehionalnykh stratehii i planiv zakhodiv» vid 11.11.2015 r. № 932 (2015). Retrieved from <http://surl.li/ibmko> [in Ukrainian].

67. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Kontseptsii vdoskonalennia systemy prohnoznykh i prohrannykh dokumentiv z pytan sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy» vid 04.10.2006 r. № 504-r (2006). Retrieved from <http://surl.li/nhidv> [in Ukrainian].

68. Postvoienne vidnovlennia ne mozhna vidokremyty vid rehionalnoi stratehii derzhavy, yakoi u nas nemaie. Dzerkalo tyzhnia. 20 chervnia, 2023. Retrieved from <http://surl.li/oecbj> [in Ukrainian].

69. Pushkar, Z., Pushkar, B. (2008). Stratehichne planuvannia regionalnoho rozvytku. *Ukrainska nauka: mynule suchasne, maibutnie* [Ukrainian science: past, present, future] (Vypusk 13) [in Ukrainian].

70. Programming and implementation (2023). An official website of the European Union. Retrieved from <http://surl.li/oguys> [in English].

71. Project EUROPE 2030 (2017). *Challenges and Opportunities A report to the European Council by the Reflection Group on the Future of the EU 2030*. Retrieved from <http://surl.li/efmha> [in English].

72. Richardson, J. (2019) A Brief Intellectual History of the STEPE Model or Framework (ie, the Social, Technical, Economic, Political, and Ecological). *Socio Economic Challenges* 1(4):73-81. Retrieved from <http://surl.li/oedhz> [in English].

73. Rehionalnyi ofis mizhnarodnoho spivrobitnytstva (2023). Sumska oblasna derzhavna administratsiia. [the official website of the Sumy Regional State Administration]. Retrieved from <http://surl.li/kwlbl> [in Ukrainian].

74. Report for Selected Country Groups and Subjects. Archive of the original for 16 November 2020. Retrieved from <http://surl.li/eflom> [in English].

75. Savchenko, T. (2023). Rozrobka stratehii ekonomichnoho vidnovlennia ta rozvytku Sumshchyny [Development of a strategy for economic recovery and development of Sumy Oblast]. *Upravlinski paradyhmy staloho rozvytku ta inkluzyvnoho ekonomichnoho zrostannia, materialy Mizhnarodnoi naukovo-*

praktychnoi konferentsii [Management paradigm of sustainable development and inclusive economic growth]. Sumy [in Ukrainian].

76. Simkiv, L.Ie. (2019). Kontseptualni osnovy formuvannia ta realizatsii rehionalnoi ekonomichnoi polityky. *Biznesinform. Ekonomika: rehionalna ekonomika* [Business information. Economy: regional economy] (Vypusk № 4) [in Ukrainian].

77. Smentyna, N.V. (2015). *Stratehichne planuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku na mezorivni: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Strategic planning of socio-economic development at the meso level: theory, methodology, practice] [monohrafiia]. Odesa : Atlant [in Ukrainian].

78. Smentyna, N.V. (2016). Teoretyko-metodolohichni aspekty monitorynhu ta otsinky realizatsii stratehii rozvytku mezosystem. *Prychornomorski ekonomichni studii. Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom* [Black sea economic studies. Economy and management of the national economy] (Vypusk №2) [in Ukrainian].

79. Storonianska, I.Z. (2020). Terytorialnyi rozvytok i rehionalna polityka. Stratehuvannia rehionalnoho rozvytku na zasadakh smart-spetsializatsii: naukova dopovid. Seriia «Problemy rehionalnoho rozvytku» [Strategizing regional development on the basis of smart specialization: scientific report. Series "Problems of regional development"]. Lviv, IRD NANU [in Ukrainian].

80. Stratehiia vidnovlennia ta rozvytku ekonomiky Sumskoi oblasti na 2022-2024 roky (versiia 2.0) vid 14.09.2023 № 495 (2023). Retrieved from <http://surl.li/oepph> [in Ukrainian].

81. Stratehiia vidnovlennia ta rozvytku ekonomiky Sumskoi oblasti na 2022-2024 roky (2022). Retrieved from <http://surl.li/dsjsl> [in Ukrainian].

82. Stratehiia rehionalnoho rozvytku Sumskoi oblasti na 2021-2027 roky (2020). Zatverdzheno rishenniam Sumskoi oblasnoi rady vosmoho sklykannia 11.12.2020. Retrieved from <http://surl.li/eeyej> [in Ukrainian].

83. Shvaika, L.A. (2006). *Derzhavne rehuliuвання ekonomiky* [State regulation of the economy] (Navch. posib.). Kyiv: Znannia [in Ukrainian].

84. Shershnova, Z.Ie. (2004). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. K.: KNEU [in Ukrainian].

85. Shults, S.L. (2016). Shkola rehionalistyky M. I. Dolishnoho: ideini vytoky ta suchasni zdobutky. *Rehionalna ekonomika* [Regional economy] (№2). Retrieved from <http://surl.li/oecnv> [in Ukrainian].

86. Shults, S.L. (2018). *Mekhanizmy realizatsii rehionalnoi polityky: otsinka efektyvnosti ta napriamy udoskonalennia: monohrafiia*. DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy». Lviv [in Ukrainian].

87. Skhidne partnerstvo – zovnishnopolitychna initsiatyva Yevropeiskoho Soiuzu. (2021). *Predstvnnytstvo Ukrainy pry Yevropeiskomu Soiuzu*. Retrieved from <http://surl.li/efglc> [in Ukrainian].

88. *Shchorichne Poslannia Prezydenta Ukrainy do Verkhovnoi Rady pro vnutrishnie i zovnishnie stanovyshe Ukrainy (2022)*. *Ofitsiine internet-predstavnytstvo Ofisu Prezydenta Ukrainy* [Official online representation of the Office of the President of Ukraine]. Retrieved from <http://surl.li/efiwp> [in Ukrainian].

89. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Kontseptsiiu derzhavnoi rehionalnoi polityky» (2001) vid 25.05.2001 №341. Retrieved from <http://surl.li/nhicv> [in Ukrainian].

90. *UKRAINA 2030: Doktryna zbalansovanoho rozvytku* [UKRAINE 2030: Doctrine of balanced development] (2017). Vydannia druhe. Lviv: Kalvariia. Retrieved from <http://surl.li/efjfl> [in Ukrainian].

91. *Ukrainskyi tsentr ekonomichnykh i politychnykh doslidzhen imeni Oleksandra Razumkova (2022)*. *Ukraina na shliakhu do YeS: realii i perspektyvy. Natsionalna bezpeka i oborona* [Ukraine on the way to the EU: realities and prospects. National security and defense] (№1-2). Retrieved from <http://surl.li/heowb> [in Ukrainian].

92. *Uriad khoche zminyty derzhavnu stratehiiu rehionalnogo rozvytku na 2021-2027 roky*. *Dzerkalo tyzhnia* (2023). Retrieved from <http://surl.li/oecch> [in Ukrainian].

93. *Ukraina otrykala status kandydata na vstup v YeS (2022)*. *Yevropeiska pravda. Mizhnarodna bezpeka ta yevrointehratsiia Ukrainy* [European truth. International security and European integration of Ukraine.]. Retrieved from <http://surl.li/efjfn> [in Ukrainian].



94. Ukaz Prezidenta Ukrainy «Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku» № 722/2019 (2019). Retrieved from <http://surl.li/cmwad> [in Ukrainian].

95. Uriad zatverdyv poriadok rozroblennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku do 2027 roku (2023). Detsentralizatsiia – informatsiinyi portal. Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/en/news/17004> [in Ukrainian].

96. Varnalii, Z.S. (2007). *Derzhavna rehionalna polityka Ukrainy: osoblyvosti ta stratehichni priorytety* [State regional policy of Ukraine: features and strategic priorities] [monohrafiia]. Kyiv [in Ukrainian].

97. Vihoda, A., Bovron, B., & Mamonova, V. (2008). *Rozroblennia ta vprovadzhennia stratehichnoho planu rozvytku rehionu* [Development and implementation of a strategic plan for the development of the region] (praktychnyi posibnyk). Kyiv: K.I.S. [in Ukrainian].

98. Vizualizatsiia vykonannia miskykh proham (2023). Informatsiinyi portal Sumskoi miskoi rady. Retrieved from <http://surl.li/bhhbb> [in Ukrainian].

99. Voloshanska, A.V. (2020) Innovatsiina model rozvytku yak instrument transformatsii ekonomichnoi polityky krainy. *Elektronne fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika»* [Electronic professional publication «Efficient Economy»]. (Vypusk №3). Retrieved from <http://surl.li/efmjf> [in Ukrainian].

100. Yaki krainy maiut naibilshyi pokaznyk VVP: top-50 za 2021 rik (2021). «Apostrof». Internet-vydannia. Retrieved from <http://surl.li/efibc> [in Ukrainian].

101. Yakovenko, R.V. (2010). *Natsionalna ekonomika* [National economy]. Kirovohra: «KOD» [in Ukrainian].

102. Yakovenko, R.V. (2012). *Derzhavne rehuliuвання ekonomiky* [State regulation of the economy] (konspekt lektsii). Kirovohrad : KNTU. Retrieved from <http://surl.li/efjfq> [in Ukrainian].

103. Zabarna, E.M., & Shchokina, Ye.Iu. (2016). Stratehuvannia yak instrument sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu. *Modeling of the Regional Economy* [Modeling of the Regional Economy] (1(27) [in Ukrainian].

104. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zasad derzhavnoi rehionalnoi polityky ta polityky vidnovlennia

rehioniv i terytorii» vid 09.07.2022 № 5323 (2022). Retrieved from <http://surl.li/emjsj> [in Ukrainian].

105. Zakon Ukrainy «Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky» (Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 2015 r., N 13, st. 90) (2015). Retrieved from <http://surl.li/oecat> [in Ukrainian].

106. Zakon Ukrainy «Pro derzhavne prohnozuvannia ta rozroblennia proham ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy» №1602-III vid 23.03.2000 (2000). Retrieved from <http://surl.li/agkgv> [in Ukrainian].

107. Zakon Ukrainy «Pro Heneralnu skhemu planuvannia terytorii Ukrainy» vid 07.02.2002 r. № 3059-III (2002). Retrieved from <http://surl.li/bzmnh> [in Ukrainian].

108. Zakon Ukrainy «Pro stymuliuvannia rozvytku rehioniv» vid 08.09.2005 r. № 2850-IV (2005) (vtratyv chynnist) [in Ukrainian].

109. Zakon Ukrainy «Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini» (Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 1997, № 24, st.170) (1997). Retrieved from <http://surl.li/husc> [in Ukrainian].

110. Zvarych, I., & Zvarych, O. (2020). «Derevo tsilei» v upravlinni rozvytkom rehionu. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society] (22). Retrieved from <http://surl.li/oecvf> [in Ukrainian].

111. Zvieriakov, M.I., Kukharska, N.O., Klevtsevych, N.A., & Sharah, O.S. *Stratehuvannia rehionalnoho rozvytku: teoriia, metodolohiia, kontseptsiiia* [Strategizing regional development: theory, methodology, concept] (monohrafiia). Atlant VOI SOIU. Retrieved from <http://surl.li/oedmf> [in Ukrainian].