ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЛОСЕВА ОЛЬГА ГЕННАДІЇВНА

УДК 352:005.21(477)(076)

ДИСЕРТАЦІЯ

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ТЕРИТОРІЇ

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Галузь знань «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ О.Г. Лосева
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник:
Красноносова Олена Миколаївна
к. е. н, доцент

Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації
Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055.012
д.е.н., професор _____ Н.П. Гавкалова

Харків – 2020

АНОТАЦІЯ

Лосева. О. Г. Організаційне забезпечення стратегії розвитку адміністративної території. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент» (07 – Управління та адміністрування). − Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2020.

Дисертацію присвячено подальшому розвитку теоретико-методичного забезпечення та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційного забезпечення формування та реалізації стратегії розвитку адміністративної території.

На основі результатів ретроспективного аналізу нормативно-правового забезпечення питань вдосконалення адміністративно-територіального устрою України розглянуто його основні положення. Визначено глибинні причини недоліків проєкту Закону «Про адміністративно-територіальний устрій» та проведено загальну оцінку стану нормативно-правового забезпечення у контексті стратегічного управління розвитком територій. У роботі розглянуто європейську структуру номенклатури територіальних одиниць NUTS (Nomenclature of Units Administrative Statistic) та розроблено відповідну класифікацію адміністративних територій України, яка дозволяє оцінити можливості та доцільність імплементації досвіду організації стратегічного розвитку країнами ЄС.

З метою уточнення теоретичних положень у роботі розвинуто підхід до формування сутнісно-змістовного трактування стратегічного розвитку адміністративної території, що вирізняється врахуванням сутності пов’язаних базових дефініцій, істинність яких вже установлена, а саме: «стратегія», «розвиток», «управління», «територія» (перший етап), та визначено сутність

стратегічного управління, управління розвитком та розвитку території як суміжних понять. Сформоване визначення стратегічного управління розвитком території дає змогу побудувати модель системи стратегічного розвитку адміністративної території.

За результатами аналізу підходів щодо визначення функцій управління визначено склад і місце організаційного забезпечення у системі стратегічного управління розвитком території, яке полягає у вдосконаленні наявних систем і процедур управління розвитком території та створенні нових, з метою досягнення стратегічних цілей та з урахуванням умов у зовнішньому середовищі.

Удосконалено організаційний підхід до внесення змін у адміністративно-територіальний устрій країни, який, на відміну від наявного, ґрунтується на теоретичному узагальненні світового досвіду та дозволяє отримати якісну оцінку нормативно-правового забезпечення цього процесу. Розроблено рекомендаціїї щодо усунення виявлених інституційних проблем, які дозволять підвищити ефективність системи державного управління.

Проаналізовано методи та принципи організації стратегічного розвитку адміністративних територій. По його результатах удосконалено методичний підхід до оцінки виконання стратегії соціально-економічного розвитку на прикладі стратегії «Україна – 2020», а саме: на основі план-фактного аналізу визначено етапи реалізації, визначено обсяги зон відповідальності, що дало змогу враховувати динаміку показників по результатах моніторингу.

За допомогою побудови карти розуму встановлено зв’язки між векторами соціально-економічного розвитку та стратегічними індикаторами стану реалізації на прикладі Стратегії «Україна – 2020».

Удосконалено методичний підхід до формування стратегічних індикаторів стану реалізації стратегії, в якому, на відміну від наявних, основу складає розрахунок середнього коефіцієнта зростання за базовим методом, що дозволяє визначити кількість років, необхідних для досягнення цільового показника. Такий підхід дозволить підвищити ефективність стратегічного

управління на національному рівні.

У роботі здійснено аналіз стратегічних цілей розвитку адміністративних територій рівня NUTS 1 та NUTS 2. Шляхом проведення порівняльного аналізу Державних стратегій регіонального розвитку за ознакою стратегічних цілей виявлено основні тенденції формування пріоритетів і напрямів регіонального розвитку.

На підґрунті контент-аналізу стратегій соціально-економічного розвитку областей України до 2020 року виявлено ключові елементи формування стратегії соціально-економічного розвитку. Узагальнено зміст і структуру сформованих стратегічних цілей розвитку адміністративних областей України.

Удосконалено методичний підхід до обґрунтування вибору операційних цілей розвитку адміністративних територій, який, на відміну від наявного, ґрунтується на інструментарії кластерного аналізу та дозволяє контролювати вибір стратегічних орієнтирів розвитку. Отримано результати аналізу операційної цілі «Надання якісних житлово-комунальних послуг».

Проаналізовано Стратегію розумного, сталого та інклюзивного розвитку «Європа 2020» та відповіді ініціативи Європейського Союзу шляхом побудови карти розуму, що дозволило виявити ключові відмінності підходів до організації стратегічного управління адміністративною територією рівня NUTS 1 – NUTS 5 в ЄС, а саме: безсумнівне дотримання принципу гласності та відкритості, що проявляється у своєчасному та повному висвітленні результатів моніторингу й оцінки дієвості стратегій. Використовуючи інструменти порівняльного аналізу, визначено спільні та відмінні риси фундаментальних принципів впровадження стратегічного управління в Україні та ЄС на основі положень Стратегії розумного, сталого та інклюзивного розвитку «Європа 2020» та Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року в Україні. Доведено, що ключовою відмінністю політики ЄС є дотримання принципів інноваційності та технологічної диверсифікації. Розглянуто теоретико-методичне забезпечення

концепції розумної спеціалізації у ЄС та в Україні. Отримані результати дозволити обґрунтувати переваги впровадження стратегії розумної спеціалізації у регіонах України.

Задля визначення можливостей і перспектив імплементації світового досвіту стратегічного управління адміністративними територіями проаналізовано наявні стратегії сталого розвитку. Враховуючи значний вплив соціально-географічних факторів на розвиток адміністративних територій, обґрунтовано обмеження фокус-групи з країн Східної Європи, а саме: Білорусі, Болгарії, Чехії, Угорщини, Молдови, Польщі, Румунії, Словаччини.

Особливостями стратегічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць в Україні є: ступінь залучення зацікавлених осіб (стейкхолдерів) у контурі стратегічного управління територіальним розвитком; життєвий цикл проєктів і програм формування й розвитку територій; змістове навантаження у зазначених положеннях (контекст).

З урахуванням обмеженості ресурсів як фундаментальної економічної проблеми обґрунтовано доцільність визначення ключових аспектів відокремлення бажаного від необхідного. Для визначення пріоритетів розвитку адміністративної території використано метод «MoSCow». Обґрунтовано розрахунок оптимальної кількості базових принципів, які можуть бути дотримані у ході стратегічного управління розвитком території. Удосконалено методичний підхід до вибору принципів стратегічного управління розвитком території, який враховує загальнологічні, спеціальні та нормативні принципи та забезпечує законність, безпеку та життєздатність території.

Проведено аналіз наявних моделей кількісної оцінки ефективності сталого розвитку з метою виявлення показників, які доцільно використовувати у ході оцінювання якості стратегії розвитку адміністративної території на прикладі екологічної компоненти сталого розвитку. Характерною рисою стратегій сталого розвитку в контексті охорони навколишнього середовища, як стратегічного пріоритету на рівні окремих територій, є постійне

коригування та циклічне оновлення стратегії в діалозі із зацікавленими сторонами для забезпечення всебічного сталого розвитку.

На основі каузального підходу виявлено недоліки організаційного забезпечення стратегій розвитку адміністративних територій рівня NUTS 1 та NUTS 2. Проведено класифікацію недоліків за такими ознаками: інституційні, комунікаційні, теоретико-методичні, ресурсні, економічні.

На основі результатів аналізу методів і принципів організації стратегічного управління проведено оцінку узгодженості стратегічних цілей розвитку у регіональних стратегіях розвитку з Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2020 року. Доведено доцільність використання методу експертних оцінок та обґрунтовано інструментарій погодження стратегічних пріоритетів розвитку адміністративних територій.

Стратегічні цілі адміністративної території мають включати створення об’єктів економічного зростання, що дозволить у подальшому зменшити залежність від зовнішнього інвестування у ході фінансування об’єктів соціального призначення. Узгодження стратегічних цілей розвитку адміністративної території досягається завдяки процедурі громадського обговорення, яка дає змогу погодити інтереси усіх соціальних груп населення.

Практична цінність розробок підтверджується їх застосуванням у діяльності Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку Національної академії наук України, зокрема: обґрунтування організаційного забезпечення процесу формування стратегії розвитку адміністративних територій на основі досвіду країн ЄС було використано під час підготовки наукового звіту за науково-дослідною роботою «Моделювання просторового розвитку об’єднаних територіальних громад у Україні (довідка № 78/05 від 27.08.2020 р.).

Ключові слова: адміністративно-територіальна одиниця, організаційне забезпечення, розумна спеціалізація, соціально-економічний розвиток, сталий розвиток, стратегічна ціль, стратегічне планування, стратегія розвитку, управління розвитком.

SUMMARY

Loseva. O. H. Organizational support of the administrative territory development strategy. - Qualifying scientific work should be treated as a manuscript.

Qualifying scientific work should be treated as a manuscript in specialty 073 - "Management" (07 - Management and Administration). - Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2020.

The dissertation is devoted to the further development of theoretical and methodological support and the development of practical recommendations for improving the organizational support of the formation and implementation of the strategy of development of the administrative territory.

Based on the results of a retrospective analysis of the regulatory and legal support for improving the administrative-territorial structure of Ukraine, its main provisions are considered. The root causes of the shortcomings of the draft Law "On Administrative and Territorial System" were identified and a general assessment of the state of regulatory and legal support in the context of strategic management of territorial development was conducted. The paper considers the European structure of the nomenclature of territorial units NUTS (Nomenclature of Units Administrative Statistic) and developed an appropriate classification of administrative territories of Ukraine, which allows to assess the feasibility and feasibility of implementing the experience of strategic development of EU countries.

In order to clarify the theoretical provisions of the work developed an approach to the formation of substantive interpretation of the strategic development of the administrative territory, which takes into account the essence of related basic definitions whose truth is already established, namely: "strategy", "development", "management", " territory "(first stage) and establishing the essence of strategic management, development management and development of the territory as related concepts. The formed definition of strategic management of the territory development allows to build a model of the system of strategic development of the

administrative territory.

Based on the results of the analysis of approaches to defining management functions, the composition and place of organizational support in the system of strategic management of territorial development is determined, which consists in improving existing systems and procedures for managing territorial development and creating new ones to achieve strategic goals and environmental conditions.

The organizational approach to making changes in the administrative-territorial structure of the country has been improved, which, in contrast to the existing one, is based on a theoretical generalization of world experience and allows to obtain a qualitative assessment of regulatory and legal support of this process. Recommendations have been developed to eliminate the identified institutional problems that will increase the efficiency of the public administration system.

The analysis of methods and principles of organization of strategic development of administrative territories is carried out. The methodological approach to assessing the implementation of the socio-economic development strategy "Ukraine 2020" has been improved, namely its stages have been developed on the basis of plan-fact analysis and taking into account analytical indicators of key monitoring indicators, subject to preliminary determination of the responsibility implementation. The links between the vectors of socio-economic development of the Ukraine 2020 strategy and strategic indicators of its implementation have been established by constructing a mind map. The expediency of using the average growth rate according to the basic method, the calculation of which allows to estimate the number of years required to achieve the target, is substantiated. The obtained data emphasize the need to improve methodological approaches to the formation of strategic indicators of implementation, which will increase the effectiveness of strategic management at the national level.

The analysis of strategic goals of development of administrative territories of NUTS 1 and NUTS 2 level is carried out in the work. By conducting a comparative analysis of the State strategies of regional development by strategic goals, the main trends of prioritization of regional development are identified. Based on the relevant

theoretical and methodological recommendations and content analysis of strategies of socio-economic development of regions of Ukraine until 2020, the key stages of forming a strategy of socio-economic development, namely: socio-economic analysis, SWOT-analysis. The content and structure of the formed strategic goals of development in the regions of Ukraine are investigated. The obtained results were used to substantiate the tools for agreeing on strategic priorities for the development of administrative territories. With the help of cluster analysis tools, the expediency of grouping regions according to the similarity of strategic development guidelines on the example of the analysis of the operational goal "Provision of quality housing and communal services" was substantiated.

The Europe 2020 strategy for smart, sustainable and inclusive development and the response of the European Union initiative based on the construction of a mind map were studied, which revealed key differences in approaches to the organization of strategic management of NUTS 1 - NUTS 5 level in the EU. adherence to the principle of transparency and openness, which is manifested in the timely and complete coverage of the results of monitoring and evaluation of the effectiveness of strategies. Using the tools of comparative analysis, common and distinctive features of the fundamental principles of strategic management in Ukraine and the EU are identified based on the provisions of the Smart, Sustainable and Inclusive Development Strategy "Europe 2020" and the State Strategy for Regional Development until 2020 in Ukraine. It is substantiated that the key difference between the EU policy is the principle of innovation and the principle of technological diversification. Theoretical and methodological support of the concept of smart specialization in the EU and Ukraine is considered. The obtained results will allow to substantiate the advantages of implementing the strategy of smart specialization in the regions of Ukraine.

In order to determine the opportunities and prospects for the implementation of the world experience of strategic management of administrative territories, the existing strategies of sustainable development are analyzed. Given the significant influence of socio-geographical factors on the development of administrative

territories, it is justified to limit the focus group to certain countries of Eastern Europe, namely: Belarus, Bulgaria, Czech Republic, Hungary, Moldova, Poland, Romania, Slovakia.

The paper provides a comprehensive analysis of theoretical and methodological support for the strategic development of administrative-territorial units in Ukraine. The analysis allowed to distinguish its features by the following parameters: the degree of involvement of stakeholders (stakeholders) in the contour of strategic management of territorial development in Ukraine; life cycle of projects and programs of formation and development of theoretical and methodological support of strategic development of administrative-territorial units in Ukraine; semantic load in the specified provisions (context).

Given the limited resources, as a fundamental economic problem, the expediency of prioritizing the principles of strategic management is justified, which allows to identify key aspects and improve the effectiveness of approaches, to identify and separate the desired from the necessary. Due to the positive impact of the interdisciplinary approach on the development of strategic management in Ukraine, the use of the MoSCow method was proposed for prioritization. The method of calculating the optimal number of basic principles that can be followed in the course of strategic development management is substantiated. As a result of prioritization, the methodological approach to the formation of the principles of strategic management of territorial development has been improved, which takes into account general, special and regulatory principles and ensures the legality, safety and viability of strategic management of territorial development.

The analysis of existing models of quantitative assessment of the effectiveness of sustainable development in order to identify indicators that should be used in the formation of ways to improve the assessment of the quality of development strategy of the administrative territory on the example of the environmental component of sustainable development. A characteristic feature of sustainable development strategies in the context of environmental protection as a strategic priority at the level of individual territories is the constant adjustment and cyclical updating of the

strategy in dialogue with stakeholders to ensure comprehensive sustainable development.

Taking into account the results of the analysis of methods and principles of strategic management organization, the consistency of strategic development goals in regional development strategies with the State Strategy of Regional Development for the period up to 2020 was assessed. The expediency of using the method of expert assessments is proved and the tools of coordination of strategic priorities of development of administrative territories are substantiated. The strategic goals of the administrative territory should include, first of all, the task of creating or developing objects of economic growth, which will further reduce the dependence on foreign investment in the financing of social facilities. The coordination of strategic goals for the development of the administrative territory is achieved through a public discussion procedure, which makes it possible to reconcile the interests of all social groups.

The practical value of the developments is confirmed by their application in the activities of the Research Center for Industrial Development Problems of the National Academy of Sciences of Ukraine, in particular: spatial development of united territorial communities in Ukraine (reference № 245 / 20-04 dated 27.08.2020).

Key words: administrative-territorial unit, organizational support, reasonable specialization, socio-economic development, sustainable development, strategic goal, strategic planning, development strategy, development management.

Список публікацій здобувача

Статті, у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу:

1. Klok O., Ponomarenko O., Loseva O. Approaches to formation of strategies for development of administrative territories. *SHS Web of Conferences.* Volume 67 (2019). URL: https://doi.org/10.1051/shsconf/20196706026.

Статті у фахових виданнях і наукових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз:

2. Sushchenko O., Trunina I., Klok O., Loseva O. Management technologies of ensuring environmental protection as the territory development strategic priority. *SHS Web of Conferences.* 2019. Vol. 61, DOI: 10.1051/shsconf/20196101026. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/02/shsconf_ies2018_01026.pdf. (Web of Science).

3. Воліков В. В., Лосева О. Г. Стратегічні орієнтири розвитку житлово-комунальної сфери: регіональний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 31. С. 87-93. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/15.pdf. (Index Copernicus).

4. Petrova M., Dekhtyar N., Klok O., Loseva O. Regional tourism infrastructure development in the state strategies. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol. 16(4), P. 259-274. DOI:10.21511/ppm.16(4).2018.22. URL: https://businessperspectives.org/media/zoo/applications/publishing/templates/article/assets/js/pdfjs/web/11240. (Scopus).

Публікації за матеріалами конференцій:

5. Лосева О. Г., Клок О. П., Організаційне забезпечення стратегії розвитку туризму у Харківській області. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 30-31 березня 2017 р.). Харків: Видавець ФОП Панов А. М., 2017. С. 229-231.

6. Лосева О. Г. Стратегічні орієнтири розвитку адміністративних територій в Україні: регіональний аспект. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 30-31 березня 2017 р.). Харків: Видавець ФОП Панов А. М., 2017. С. 54-57.

7. Лосева О. Г. Системний підхід до забезпечення стратегічного

розвитку адміністративної території. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця:* матеріали міжнар. наук. конф. (Харків, 1-2 червня 2017 р.). Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. С. 370-373.

8. Сущенко О. А. , Труніна І. М. , Клок О. П., Лосева О. Г. Екологічна безпека як стратегічний пріоритет розвитку адміністративної території. *Міжнародна науково-технічна конференція «Технології та інфраструктура транспорту»*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 14-16 травня 2018 р.). Харків: УкрДУЗТ, 2018. С. 53-56.

9. Воліков В. В., Лосева О. Г. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком житлово-комунальної сфери у регіонах України. *«Экономическое развитие государства, регионов и предприятий»* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Одесса, 09-10 ноября 2018 р.). Херсон: Издательский дом «Молодий вчений». 2018. С. 186-188.

10. Лосева О. Г. Ретроспективний аналіз концептуальних підходів до стратегічного управління адміністративними територіями в Україні. *Міжнародна науково-практична конференція «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 30-31 травня 2019 р.). Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 95-97.

11. Баркова К. О., Лосева О. Г. Сучасні аспекти стратегічного планування територіального розвитку в Україні. *«ІІІ Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»* матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 23-24 квітня 2019 р.). 2019. С. 225-227.

12. Клок О. П., Лосева О. Г., Пономаренко О. О. Підходи до формування стратегій розвитку адміністративних територій в Україні. *П'ятнадцята науково-практична міжнародна конференція «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика»*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків 6-8 червня 2019 р.). 2019. С. 115-117.

13. Лосева О. Г. Захист довкілля у стратегічному управлінні розвитком

території: практика країн Східної Європи. *Міжнародний науковий форум «NEW ECONOMICS - 2019»:* матеріали міжнар. наук.-практ. фор. (Київ, 14-15 листопада 2019 р.). 2019. С. 227-231.

ЗМІСТ

ВСТУП 17

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ТЕРИТОРІЙ 24

1.1. Особливості адміністративно-територіального устрою України у контексті стратегічного управління розвитком територій 24

1.2. Теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком адміністративної території 45

1.3. Організація стратегічного управління розвитком адміністративної території 65

Висновки до розділу 1 82

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ТЕРИТОРІЙ 84

2.1. Аналіз виконання стратегії соціально-економічного розвитку «Україна-2020» 84

2.2. Аналіз стратегічних цілей розвитку адміністративних територій на регіональному рівні 116

2.3. Організація стратегічного управління адміністративними територіями: досвід країн-сусідів 137

Висновки до розділу 2 159

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ 161

3.1. Методичні підходи до організації стратегічного управління розвитком в Україні 161

3.2. Перспективи імплементації світового досвіду з організації стратегічного розвитку адміністративної території 180

3.3. Інструментарій подолання неузгодженості стратегій адміністративних територій різного рівня у контексті сталого розвитку 203

Висновки до розділу 3 225

ВИСНОВКИ 227

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 231

ДОДАТКИ 262

ВСТУП

Актуальність теми. Характерною рисою державної соціально-економічної політики є запровадження стратегічного управління на всіх рівнях адміністративно-територіальних одиниць держави. На початку тисячоліття Україною було посилено роботу над упровадженням стратегій розвитку макро- та мезорівнів, що обумовлено становленням нової інноваційної моделі розвитку, соціальної переорієнтації економічної політики, створенням передумов для набуття Україною членства в Європейському Союзі. На хвилі реформи децентралізації влади розроблено стратегії низки міст і районів. Незважаючи на значне пожвавлення уваги до розробки та впровадження стратегій розвитку адміністративних територій, процес їх стратегічного розвитку можна охарактеризувати як неузгоджений. Потреба в наявності стратегій розвитку постає і перед новоствореними добровільно об'єднаними територіальними громадами, що, своєю чергою, ще більш ускладнює процес узгодження стратегічних орієнтирів розвитку на різних рівнях управління. Поточні стратегії різняться за часовими рамками, структурою, якістю та підходами щодо їх організації.

Маючи різний ступінь соціально-економічного розвитку, що обумовлений географічними показниками, наявністю природних ресурсів і співвідношенням чисельності населення та площі території, адміністративні території постають перед проблематикою вибору дієвих методичних підходів і механізмів організації стратегічного управління розвитком. Оновлення методичних підходів є актуальним у зв'язку з постійним пошуком дієвого інструментарію із забезпечення їх конкурентоспроможності та посилюється необхідністю не тільки використовувати свої конкурентні переваги, а й створювати їх з метою утримання або покращання наявного положення.

Термін «стратегія» увійшов до понятійного апарату практики господарювання та наукових досліджень у 60-ті рр. XX ст. У класичних

теоріях менеджменту основні принципи стратегічного управління розвитком сформовані: М. Альбертом, П. Друкером, А. Ковенбергом, К. Кулом, М. Месконом, Г. Мінцбергом, А. Петтігрю, М. Портером, Ф. Хедоурі, Е. Чаффі. На сьогодні не існує єдиного підходу до сутнісно-змістовного наповнення категорії «стратегічне управління розвитком», цей термін трактується фахівцями та вченими по-різному.

Проблематикою стратегічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць в Україні займалися такі вчені, як: А. Бузгалин, З. Бурик, В. Вакуленко, І. Валентюк, О. Віханський, Г. Жаворонкова, Т. Носова, Р. Матковський, Н. Сенишин, В. Тертичка, А. Ткачук, З. Шершньова та ін. На методичному рівні ґрунтовними науковими дослідженнями, що присвячені окресленій галузі знань, є роботи О. Берданової, Н. Сментіной та Ш. Омарова. Водночас більшість науковців акцентують увагу на окремих рівнях адміністративних територій країни, зосереджуючи свої напрацювання на засадах стратегічного управління розвитком окремо міст, регіонів, районів, сіл. На шляху забезпечення комплексного соціально-економічного розвитку України виникає необхідність відпрацювання єдиного методологічного підходу до планування, організації, реалізації, контролю та оцінки стратегій розвитку адміністративних територій в Україні.

Окремі результати дисертаційної роботи є частинами наукового дослідження Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за темою «Практична апробація методики розрахунку плати за тимчасове користування окремими елементами благоустрою, що перебувають у комунальній власності територіальної громади м. Харкова, для розміщення відкритих літніх майданчиків, елементів вуличної торгівлі, малих архітектурних форм і тимчасових споруд торговельного, побутового, соціально-культурного та іншого призначення для ведення підприємницької та іншої діяльності» (номер державної реєстрації 0118U000066), що підтверджує актуальність і цінність її напрацювань.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є подальший розвиток теоретико-методичного забезпечення та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційного забезпечення формування та реалізації стратегії розвитку адміністративної території.

Досягнення поставленої мети визначає зміст дослідження та обумовлює необхідність розв'язання таких завдань:

визначити основні теоретичні положення адміністративно-територіального устрою України й оцінити стан нормативно-правового забезпечення у контексті стратегічного управління розвитком територій;

сформувати сутнісно-змістовне трактування стратегічного розвитку адміністративної території відповідно до наявних методичних підходів до формування системи стратегічного управління розвитком адміністративної території;

визначити зміст і місце організаційного забезпечення у системі стратегічного управління розвитком території;

здійснити аналіз стратегії соціально-економічного розвитку України до 2020 року відповідно до стратегічних індикаторів реалізації;

визначити основні тенденції організації стратегічного управління розвитком на регіональному рівні з урахуванням принципів державної регіональної політики та конкурентних переваг території;

запропонувати шляхи вдосконалення організаційного забезпечення стратегічного розвитку території на основі дослідження наявних теоретико-методичних положень і досвіду країн-членів ЄС;

обґрунтувати інструментарій погодження стратегічних пріоритетів розвитку адміністративних територій.

Об'єкт дослідження – процес організації стратегічного управління розвитком адміністративної території.

Предмет дослідження – теоретичні аспекти та методичне забезпечення організації стратегічного управління розвитком регіонів, районів, міст та ОТГ в Україні.

Для досягнення поставленої в роботі мети було використано низку наукових підходів і методів, зокрема, в основу узагальнення теоретичних положень за стратегічного розвитку адміністративної території покладено такі наукові методи пізнання, як *групування, дедукція та абстракція*; задля осмислення стану теоретико-методичних положень щодо організації адміністративно-територіального устрою використано *метод ретроспективного аналізу* нормативно-правового забезпечення та *метод Ісікави* для побудови діаграми причинно-наслідкових зав'язків; для виявлення сутності та ключових особливостей стратегії розвитку, а також для структуризації вихідних положень було використано *системний підхід, метод контент-аналізу та морфологічний аналіз* – для уточнення сутності поняття «стратегія розвитку адміністративної території»; задля визначення змісту та місця організаційного забезпечення у системі стратегічного управління розвитком адміністративної території було використано *нормативний, структурний, процесний та системний підхід*; під час дослідження було проведено *план-фактний* та *економіко-статистичний аналіз*, що включає *аналіз динаміки* показників; для визначення основних тенденцій організації стратегічного управління розвитком на регіональному рівні було використано *групування, кластерний та порівняльний аналіз;* на основі *міждисциплінарного підходу* задля дослідження наявних теоретико-методичних положень і досвіду країн – членів ЄС щодо організації стратегічного управління розвитком було використано *метод контент-аналізу, метод узагальнення та семантичного аналізу;* для визначення пріоритетів розвитку адміністративної території використано *метод пріоритезації «MoSCow»;* задля виявлення недоліків організаційного забезпечення стратегій розвитку адміністративних територій було використано *каузальний підхід*.

Для моделювання та проведення обчислень використано спеціальні програмно-технічні засоби: MS Excel 2018, Statistica 12.5, Lucid.app.

Інформаціонною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-

правові акти України: Конституція України, Закони України, Укази та розпорядження Президента України, Постанови та розпорядження КМУ, Постанови ВРУ, розпорядження облдержадміністрацій, проєкти НПА, дані досліджень міжінародних організацій, статистична звітність Світового Банку, Європейського Союзу, Всесвітнього економічного формуму та рейтингових агентств, опубліковані результати наукових досліджень учених, ресурси мережі Інтернет і результати власних досліджень автора.

Наукова новизна. Результати дослідження мають різний ступінь наукової новизни, основні положення якої полягають у такому:

удосконалено:

організаційний підхід до внесення змін у адміністративно-територіальний устрій країни, який, на відміну від наявного, ґрунтується на теоретичному узагальненні світового досвіду та дозволяє отримати якісну оцінку нормативно-правового забезпечення цього процесу;

методичний підхід до визначення стратегічного управління розвитком адміністратиіної території (АТ), який, на відміну від наявного, сформовано на основі врахування сутності пов’язаних базових дефініцій та встановлення сутності стратегічного управління, управління розвитком та розвитку території як суміжних понять;

методичний підхід до оцінювання якості стратегії розвитку АТ, яке, на відміну від наявної практики, зосереджує увагу на розрахунку середнього коефіцієнта зростання, що дозволяє визначити кількість років, необхідних для досягнення цільового показника;

отримали подальшого розвитку:

теоретико-методичний підхід до визначення складу та місця організаційного забезпечення у системі стратегічного управління розвитком АТ, який, на відміну від діючої практики, розглядає організаційну функцію системи управління як основу процесу стратегічного розвитку АТ, що дає змогу сконцентрувати ресурси та розподілити їх відповідно до специфіки кожного етапу формування та реалізації стратегії АТ;

організаційна модель стратегічного управління АТ, яка, на відміну від інших, містить у підґрунті оптимальну кількість базових принципів, які можуть бути дотримані у ході стратегічного управління розвитком території, та дає змогу його імплементації у процеси погодження стратегічних пріоритетів розвитку АТ різного рівня в умовах децентралізованої влади;

інструментарій погодження стратегічних пріоритетів розвитку АТ, який, на відміну від наявного, включає громадські обговорення як інструмент подолання неузгодженності стратегій адміністративних територій різного рівня.

Практична цінність розробок підтверджується їх застосуванням у діяльності Північно-Східного наукового центру НАН і МОН України, зокрема: обґрунтування організаційного забезпечення процесу формування стратегії розвитку адміністративних територій на основі досвіду країн ЄС буде використано у ході підготовки наукового звіту за науково-дослідною роботою «Моделювання просторового розвитку об’єднаних територіальних громад у Україні, що засвідчує довідка № 01-06/65 від 09.10.2020 року.

Усі результати, які винесено автором на захист, отримані самостійно і містяться в опублікованих роботах. У роботах, опублікованих у співавторстві, використані тільки ті ідеї, положення та розрахунки, які є результатом особистих наукових пошуків. Особистий внесок дисертанта у колективні наукові роботи конкретизовано у списку праць здобувача, наведеному у списку використаних джерел.

Апробація результатів дисертації. Результати наукового пошуку здобувача обговорювались на міжнародних науково-практичних і науково-технічних конференціях: «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків, 30–31 березня 2017 року); «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків, 29–30 березня 2018 року); «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 1–2 червня 2017 року); «Технології та інфраструктура транспорту» (м. Харків, 14–16 травня 2018 року); «Экономическое развитие государства, регионов и

предприятий» (м. Одеса, 9–10 листопада 2018 року); «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 30–31 травня 2019 року); «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (м. Харків, 6–8 червня 2019 року); «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 23–24 квітня 2019 року); на Міжнародному науковому форумі «NEW ECONOMICS – 2019» (м. Київ, 14–15 листопада 2019 року).

Усі положення наукової новизни та основні результати дослідження опубліковані у 13 наукових працях, а саме: 1 стаття у періодичному науковому виданні інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу (Франція); 1 стаття в науковому фаховому виданні України, яке включене до міжнародної наукометричної бази Scopus; 1 стаття в науковому виданні, яке включене до міжнародної наукометричної бази Web of Science; 1 стаття в науковому фаховому виданні України, 9 тез доповідей та матеріалів конференцій.

Структура й обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг становить 295 сторінок машинописного тексту (12,29 авт. арк.). Дисертація містить 29 таблиць, з яких 8 займають 16 повних сторінок, 43 рисунки, з яких 6 займають 6 повних сторінок. Список використаних джерел містить 266 найменувань на 31 сторінці, 10 додатків – на 34 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації – 208 сторінок (8,66 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ТЕРИТОРІЙ

1.1. Особливості адміністративно-територіального устрою України у контексті стратегічного управління розвитком територій

Необхідність теоретико-методичного обґрунтування оптимальної схеми адміністративно-територіального устрою (далі – АТУ), що відповідає потребам становлення Української держави та узгоджується з об'єктивними економічними процесами, виникла одразу з проголошенням Україною незалежності у серпні 1991 р. Незважаючи на те, що Україна як незалежна країна існує понад 29 років, засади адміністративно-територіально устрою знаходяться на етапі свого становлення, про що свідчить досить чинне Положення про порядок вирішення питань адміністративно-територіального устрою Української РСР, затверджене Верховною Радою Української РСР ще у 1981 р. [106].

Відкладання прийняття закону, який визначає поняття «адміністративно-територіальна одиниця» (далі – АТО), порядок її утворення та ліквідації та порядок зміни її меж, унеможливлює завершення процесу реформ у сфері децентралізації влади, що, своєю чергою, гальмує Україну на шляху до Європейської інтеграції.

Задля осмислення стану теоретико-методичних положень щодо організації адміністративно-територіального устрою вважаємо доцільним провести ретроспективний аналіз нормативно-правового забезпечення питань удосконалення адміністративно-територіального устрою України, що ґрунтується на вивченні нормативно-правового забезпечення організації адміністративно-територіального устрою в Україні у період з 1991 року (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ретроспективний аналіз нормативно-правового забезпечення питань вдосконалення АТУ України

№ з/п	Рік	Назва	Тип	Проблеми які вирішує
1	1981	Про порядок вирішення питань адміністративно-територіального устрою Української РСР	Положення	Врегулювання питань щодо утворення і ліквідація областей, районів, районів у містах і сільрад, встановлення і зміни їх меж; Облік і реєстрація адміністративно-територіальних одиниць і населених пунктів.
2	1997	Про адміністративно-територіальний устрій України	Проєкт Закону України	Визначення понять адміністративно-територіального устрою; правовий статус і види АТО, повноваження органів державної влади і органів місцевого самоврядування щодо вирішення питань АТУ.
3	1997	Про місцеве самоврядування в Україні	Закон України	Визначення повноважень органів місцевого самоврядування щодо вирішення питань АТУ.
4	1998	Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні	Указ Президента України	Створення системи державного управління, згідно з потребами та запитами людей, де головним пріоритетом її діяльності буде служіння народові, національним інтересам.
5	1999	Про місцеві державні адміністрації	Закон України	Визначає організацію, повноваження та порядок діяльності місцевих державних адміністрацій.
6	2002	Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки	Послання Президента України	Створення та реалізація моделі взаємовідносин держави та регіонів та управління ними у тісному зв’язку з адміністративною реформою та реформою АТУ.
7	2004	Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу	Закон України	Механізми досягнення Україною членства у Європейському союзі шляхом адоптації законодавства та утворення відповідних інституцій.

Продовження таблиці 1.1

№ з/п	Рік	Назва	Тип	Проблеми які вирішує
8	2008	Концепція реформи адміністративно-територіального устрою в Україні	Концепція	Організація АТУ України та формування адміністративно-територіальних утворень, їх типологію; організацію відповідно до АТУ публічної влади на відповідних рівнях; законодавче забезпечення проведення адміністративно-територіальної реформи та етапи її проведення.
9	2010	Про територіальний устрій	Проєкт Закону	Визначення засад територіального устрою держави, систему АТО, їхні види, рівні і категорії, а також порядок утворення, ліквідації, встановлення і зміни меж та назв АТО.
10	2012	Про адміністративно-територіальний устрій	Проєкт Закону	Визначення правових засад адміністративно-територіального устрою в Україні.
11	2014	Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні	Розпорядження Кабінету Міністрів України	Визначення напрямів, механізмів і строків формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад.

Продовження таблиці 1.1

№ з/п	Рік	Назва	Тип	Проблеми які вирішує
12	2016	Про засади та порядок вирішення питань адміністративно-територіального устрою України	Проєкт Закону	Визначення засад АТУ України, рівні та система АТО та інших територіальних утворень, повноваження органів державної влади та органів місцевого самоврядування з питань АТУ, порядок утворення, ліквідації, встановлення і зміни меж АТО.
13	2018	Про засади адміністративно-територіального устрою України	Проєкт Закону	Визначення засад АТУ України, порядок утворення, ліквідації, встановлення і зміни меж АТО.
14	2020	Про засади адміністративно-територіального устрою України	Проєкт Закону	Визначення засад АТУ України, порядок утворення, ліквідації, встановлення і зміни меж АТО.

Джерело: узагальнено автором на основі [41; 88; 89; 95–97; 99; 106; 108; 109; 113; 117; 118]

Виходячи з отриманих результатів аналізу нормативно-правового забезпечення питань удосконалення адміністративно-територіального устрою України та теоретичного підґрунтя, представленого науковою спільнотою, можна зробити висновок, що становлення засад адміністративно-територіального поділу України відбувалося у декілька етапів:

1991–1996 рр. – трансформація територіальної організації держави та становлення системи територіального устрою. Повноваження з вирішення питань щодо адміністративно-територіального устрою України належить Верховній Раді України [59]. Зокрема, у контексті дослідження особливої уваги заслуговує формування понять «територіальний устрій» та «територіальна громада».

1997–2004 рр. – становлення законодавчих засад реформування адміністративного устрою України шляхом прийняття низки нормативно-правових актів, зокрема Законів України. Ідея проведення адміністративно-

територіальної реформи в Україні не є новою. Указом Президента України у червні 1998 року була затверджена Концепція адміністративної реформи в Україні [106]. На цей етап також припадає прийняття у 2002 році стратегічного курсу на Європейську інтеграцію України та усвідомлення необхідності адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу.

Передумовою прийняття кроків щодо проведення адміністративної реформи в Україні є прийняття Закону, що визначив організацію, повноваження та порядок діяльності місцевих державних адміністрацій, де було зазначено що «місцева державна адміністрація в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, а також реалізує повноваження, делеговані їй відповідною радою» [109]. Проте треба зазначити, що офіційне тлумачення поняття «адміністративно-територіальна одиниця» надано лише у 2001 році.

У своєму рішенні щодо справи про адміністративно-територіальний устрій Конституційний суд України наводить таке визначення: «адміністративно-територіальна одиниця – компактна частина єдиної території України, що є просторовою основою для організації і діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування» [158].

2005–2009 рр. – оновлення засад на основі інституційних змін. Так, внесення змін до Концепції адміністративної реформи в Україні від 1998 року, зокрема, утворення Національної ради з питань державного управління та місцевого самоврядування, можна охарактеризувати як інтенсифікацію процесів осучаснення системи управління адміністративними територіями. У 2008 році задля виконання Концепції державної регіональної політики розроблено проєкт Концепції реформи адміністративно-територіального устрою України, проте, незважаючи на значну підготовку до проведення реформи місцевого самоврядування, вже у 2010 році активність щодо поліпшення нормативно-правового забезпечення питань вдосконалення адміністративно-територіального устрою України значно знизилася у зв’язку

зі змінами пріоритетів у поточній програмі економічних реформ [106]. Таким чином, у зв'язку з припиненням розгляду запропонованої концепції було відтерміновано питання імплементації досвіду ЄС щодо організації адміністративно-територіального устрою згідно з системою статистичних одиниць (NUTS – nomenclature of territorial units for statistics).

2010–2014 рр. – вдосконалення теоретико-методичних засад адміністративної реформи, формування понятійно-категоріального апарату публічного управління та адміністрування органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Відповідно до проєкту Закону України «Про територіальний устрій України» від 2010 року поняття адміністративно-територіального устрою трактується таким чином: «це обумовлена географічними, історичними, економічними, соціальними, культурними та іншими чинниками внутрішня територіальна організація держави з поділом її території на складові частини – адміністративно-територіальні одиниці з метою забезпечення населення необхідним рівнем публічних послуг, раціональної системи управління соціально-економічними процесами, збалансованого розвитку усієї території держави» [118].

З 2014 року розпочато процеси з подолання глобальної неузгодженості положень, що регулюють правові й інституційні аспекти місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою. Впровадження принципів субсидіарності та децентралізації розпочало якісно новий етап історії вдосконалення адміністративно-територіального устрою в Україні. У межах Концепції [117] відбулося закріплення підходів щодо обґрунтування адміністративно-територіального устрою на основі формування критеріїв для адміністративно територіальних одиниць. До таких критеріїв відносять:

трирівнева система територіального устрою (рис. 1.1);

нерозривність території адміністративно-територіальної одиниці;

адміністративна одиниця не може включати у собі адміністративно-територіальну одиницю того ж рівня;

критерієм визначення адміністративної одиниці базового рівня є

доступність публічних послуг, що надаються мешканцям її території, зокрема медичної та пожежної допомоги.

Рис. 1.1. Рівні АТУ України та відповідні органи місцевого самоврядування та виконавчої влади

Джерело: складено автором на основі [117]

Вважаємо доцільним звернутися до питання законодавчого закріплення понять «регіон», «район» і «громада», як утворюючих адміністративно-територіальних одиниць у трирівневій системі адміністративно-територіального устрою України.

Законом, що регулює засади державної регіональної політики, подається таке визначення регіону: «територія Автономної Республіки Крим, області, міст Києва та Севастополя» [3]. При цьому у версії проєкту цього Закону від року наводиться більш ґрунтовне визначення регіону, як «визначене законодавством територіальне утворення субнаціонального рівня з системою органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування (Автономна Республіка Крим, області, міста Київ та Севастополь). А відповідна версія від 2016 року щодо визначення категорії «регіон» у контексті адміністративно-територіального устрою пропонує розглядати регіон як «адміністративно-

територіальну одиницю регіонального рівня, яка поділяється на райони, є територіальною основою утворення та діяльності органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади з метою здійснення державної регіональної політики, забезпечення збалансованого просторового розвитку та надання населенню визначених законом високоспеціалізованих публічних послуг» [47]. На нашу думку, кожне з поданих визначень не позбавлене недоліків. Опрацювання оновленого визначення «регіону» доцільно розпочати з вивчення європейського досвіду щодо формування дефініції «регіон» на законодавчому рівні.

Ситуація з визначенням поняття «район» у площині українського законодавства є критичною, адже таке визначення можна знайти лише в законопроєкті «Про засади адміністративно-територіального устрою України», який пропонує розглядати район як «адміністративно-територіальну одиницю проміжного рівня, яка складається з громад, чисельність населення яких складає не менше 150000 жителів» [96].

Найбільш дискусійним на сьогодні є питання закріплення на законодавчому рівні поняття «територіальна громада». Лише у квітні 2020 року будо остаточно сформовано визначення, що найбільш вдало відбиває сутність і мету територіального утворення базового рівня: «територіальна громада – жителі, об’єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об’єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр»; на відміну від попередньої редакції, чинний Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» уточнює, що територіальною громадою можна вважати не тільки добровільне об’єднання жителів кількох сіл, а й таке об’єднання на рівні міста або селища, за умови існування єдиного адміністративного центру [108].

Вирішення завдань з врегулювання нової системи адміністративно-територіального устрою на законодавчому рівні було заплановано впродовж 2014 року. Проте, як було зазначено вище та виходить з табл. 1.1, в Україні

досить діють норми Положення 1981 року, що є не допустимим з точки зору проголошеного курсу Європейської інтеграції України та низки пов'язаних з ним програмних і регуляторних документів. Іншим, проте не менш важливим завданням, що зазначено у Концепції, є моделювання адміністративно-територіальних одиниць районів як заключний етап формування оновленої системи адміністративно-територіального устрою.

Вагомий внесок у подолання неузгодженості у нормативно-правовому забезпеченні питань організації адміністративно-територіального устрою могло б зробити прийняття у 2016 році Закону України «Про засади та порядок вирішення питань адміністративно-територіального устрою України», якому так і не вдалося вийти з площини проєкту [99]. Ще одна спроба визначити на законодавчому рівні засади формування, рівні та систему адміністративно-територіальних одиниць та законодавчо закріпити відповідні поняття «адміністративно-територіальний устрій», «громада», «район» та «регіон» у системі територіальної організації держави була невдалою.

У контексті аналізу теоретичних положень із адміністративно-територіального устрою до основних недоліків Проєкту Закону України «Про засади та порядок вирішення питань адміністративно-територіального устрою України» згідно з висновком експертів Ради Європи в рамках імплементації Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні» можна віднести:

необхідність ліквідації районів із передачею їх повноважень громадам чи, в деяких випадках, – областям, або змінювати межі районів шляхом їхнього об'єднання, що може стати проблемою з огляду на розмір області;

визначення розміру та форми територіальної одиниці має відбуватися за принципом субсидіарності та мають відповідати компетенціям, що будуть реалізовані в межах територіальної одиниці відповідного рівня;

нечіткі інституційні та правові ознаки категорії «адміністративно-територіальна одиниця»;

недоцільність розгляду категорії «тимчасове поселення» як

адміністративної структури в межах конкретного законопроєкту;

дискусійність питання раціональності надання Верховній Раді повноважень щодо ухвалення рішень про зміну меж міста, про віднесення населеного пункту до категорії міст або про найменування населеного пункту;

занадто великий рівень деталізації другорядних положень, що ускладнює сприйняття інформації [25].

Ґрунтуючись на тексті проєкту й експертних висновках щодо доцільності прийняття закону у поточній редакції в межах імплементації програми Ради Європи «Децентралізація і реформи місцевого самоврядування», було використано підхід, що дозволяє дослідити причинно-наслідкові зв'язки виникнення зазначених вище недоліків (рис. 1.2).

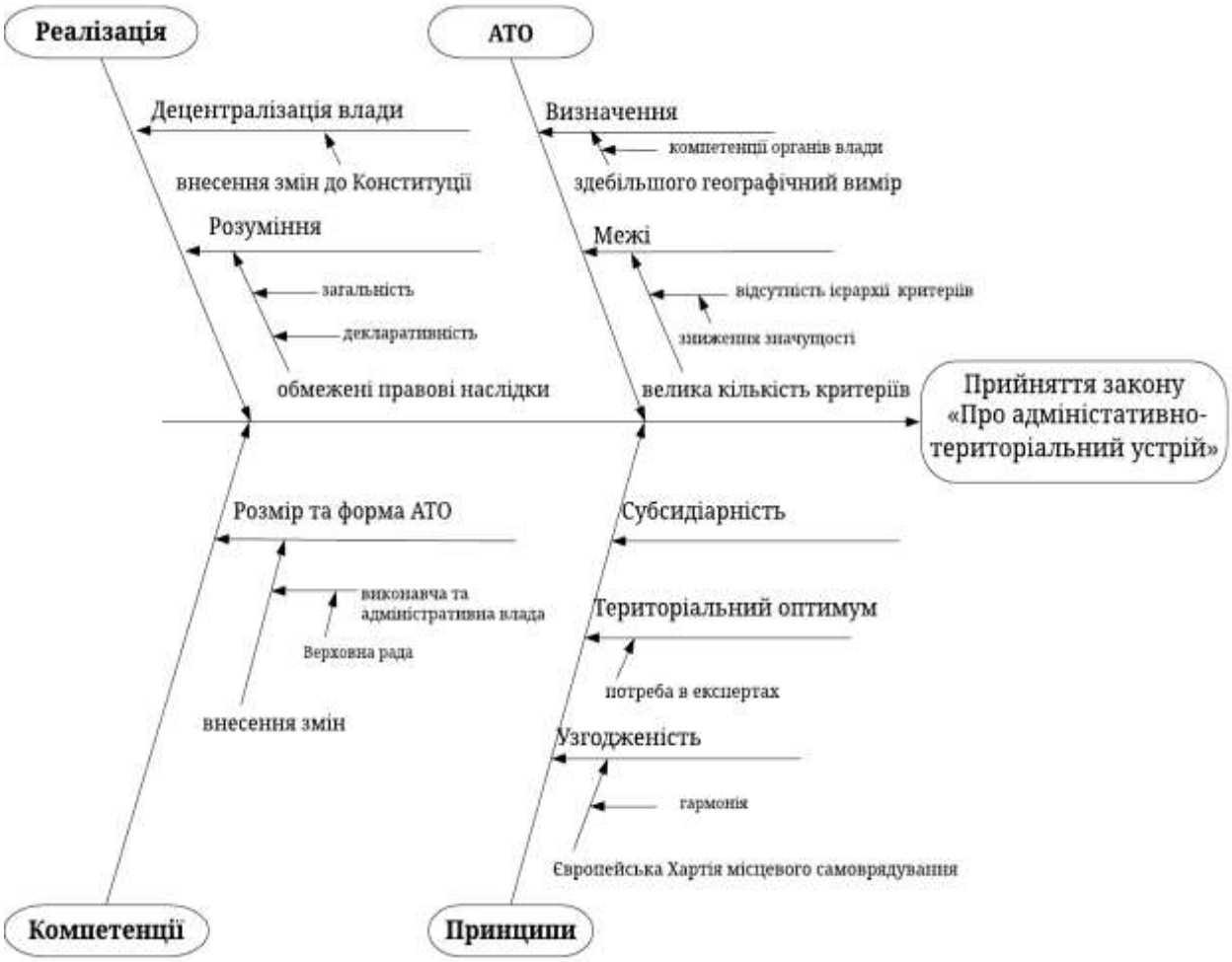

Рис. 1.2. Діаграма глибинних причин недоліків проєкту Закону «Про адміністративно-територіальний устрій»

Джерело: розроблено автором на основі [25; 89; 96]

Діаграма Ісікава, вона ж «риб'яча кістка» чи «діаграма причинно-наслідкових зав'язків», допомагає категоризувати та візуалізувати потенційні причини виникнення проблеми та виявити її коріння. Підхід створено представником класичної теорії менеджменту, японським професором К. Ісікава ще в 1950–1951 роках, довгий час його використовували для виявлення причин дефектів і відхилень у промисловості і в підсумку став популярним інструментом управління [80].

Побудова діаграми причино-наслідкових зав'язків, на нашу думку, є ключем до вирішення наявної проблеми щодо неспроможності поточної редакції законопроєкту набути чинності. На першому етапі було сформовано завдання, що потребує вирішення, а саме: прийняття зазначеного Закону. Далі, виходячи з опрацьованої інформації, було виявлено групи джерел ризику:

принципи;

адміністративно-територіальна одиниця (як термін);

компетенції;

реалізація.

На наступному етапі було деталізовано та конкретизовано виявлені недоліки, що дозволило сформулювати конкретні причини. За результатами побудованої діаграми можна зробити низку висновків щодо глибинних причин недоліків Проєкту Закону «Про засади адміністративно-територіального устрою України», що є наріжним каменем на шляху до просування реформи децентралізації влади Україні.

По-перше, оновлення системи АТУ має відбуватись крізь призму загальноєвропейських принципів, таких як принцип субсидіарності, територіального оптимуму та узгодженості Закону з Європейською Хартією місцевого самоврядування. До глибинних недоліків за групою «принципи» можна віднести:

об'єднання території або населення з різного соціально-економічного рівня за принципом «гармонії» доцільно замінити на принцип «солідарності», що більш вдало корелює з європейською практикою;

завдання, що має вирішувати закон, потребують обґрунтування підходів до визначення територіального оптимуму, що, на нашу думку, можливе лише у разі залучення експертів з відповідних суспільних наук.

По-друге, значна полеміка відбувається у площині підходу до визначення АТО як терміна, що використовує Закон, а саме:

підхід до визначення територіальних меж має враховувати принцип субсидіарності, тому доцільним було додати до географічного виміру території як основоположного ще й політичний (ґрунтуючись на цілях и компетенціях територіальних органів влади);

критерії визначення меж і периметрів територіальних одиниць потребують доопрацювання з точки зору доцільності їх використання у процесі визначення меж АТО, зокрема, погоджуємося з висновком Департаменту з питань демократичного врядування Генерального директорату II з питань демократії та почесного професора Страсбурзького університету Р. Герцога: «чим більше критеріїв наведено в законі, тим меншою є їхня практична значущість» [25].

По-третє, визначення компетенції органів влади щодо вирішення питань АТУ є дискусійними та потребують доопрацювання. Згідно з положеннями Закону Верховній Раді надано право ухвалювати значний перелік рішень (зміну меж міста (ст. 18); про віднесення населеного пункту до категорії міст (ст. 21); найменування та перейменування населеного пункту (ст. 22) тощо), що в кінцевому рахунку суперечить загальноєвропейській практиці, де подібні рішення ухвалюються урядом або представниками центральної влади [96].

По-четверте, реалізація положень, що пропонуються у проєкті, є неможливою без попереднього внесення змін до Конституції України, зокрема, у питаннях співіснування державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування на одному рівні. Також вважаємо, що доцільно скоротити деякі положення, що занадто перевантажені деталями, та винести пояснення щодо проведення окремих процедур в окремі методичні положення. З іншого боку, потенційною є проблема обмеженості правових

наслідків у зв'язку з загальністю та декларативністю деяких частин Закону.

Необхідність закріпити на нормативно-правовому рівні оновлені положення щодо адміністративно-територіального устрою у зв'язку з розпочатою реформою децентралізації влади знаходиться у площині органів влади, залучених експертів, донорів і науковців. Відсутність закріплених на законодавчому рівні понять «адміністративно-територіального устрій» спонукає до вивчення наявних теоретичних положень щодо формування його визначення.

Задля якісного осмислення підходів щодо визначення категорії «адміністративно-територіальний устрій» було проведено морфологічний аналіз цього поняття на основі вивчення наукових концепцій та прикладних розробок вітчизняних і зарубіжних учених і практиків щодо стратегічного управління розвитком адміністративної території. Узагальнення результатів морфологічного аналізу наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Результати морфологічного аналізу категорії «адміністративно-територіальний устрій»

№ з/п	Автор	Визначення	Ключові слова
1	М. Корнієнко	територіальна організація держави з поділом її на складові – адміністративно-територіальні одиниці, відповідно до яких функціонує система місцевих органів державної влади та місцевого самоврядування	територіальна *організація* з поділом на складові
2	В. Погорілко	вид територіального устрою, який є внутрішнім поділом території держави на частини	*вид* територіального *устрою*
3	О. Кушніренко, Т. Слінько	обумовлена географічними, історичними, економічними, етнічними, соціальними, культурними та іншими чинниками внутрішня організація території держави з її поділом на складові частини – адміністративно-територіальні одиниці	*організація* території держави з її поділом на частини
4	І. Заблодська, О. Гуджан	зумовлена соціальними, економічними, соціально-етнічними, історичними, географічними, культурними, політичними та іншими чинниками внутрішня територіальна організація держави з поділом її на складові частини - адміністративно-територіальні одиниці	територіальна *організація* держави

Продовження таблиці 1.2

№ з/п	Автор	Визначення	*Ключові слова*
5	Під редакцією В. Яцуби	система територіальної локалізації (закріплення на території) управлінських функцій держави, виражених у державній регіональній політиці засобами державного, регіонального та місцевого управління і структурами самоврядування і закріплених у відповідних законодавчих актах з чітким розподілом управлінських функцій та повноважень	*система* територіальної локалізації
6	В. Погорілко та В. Федоренко	внутрішній поділ території держави на адміністративно-територіальні одиниці властивий унітарним державам	*поділ території держави*
7	О. Кучабський	інструмент централізованої моделі територіального управління	*інструмент управління*
8	М. Дністрянський	законодавчо закріплена система поділу території держави на окремі частини, відповідно до якої функціонує система органів державної влади і місцевого самоврядування	*система поділу території держави*
9	Під редакцією В. Кравців	поділ країни на адміністративно-територіальні одиниці певних рівнів, у яких формуються структура органів публічної влади, що забезпечують територіальне самоврядування й державне управління	*поділ країни на адміністративно-територіальні одиниці*
10	І. Верещук	складна динамічна система, ключовою характеристикою якої є ефективність	*динамічна система*
11	В. Малиновський	зумовлена географічними, природними, історичними, економічними, етнічними, культурними, соціальними та ін. чинниками внутрішню територіальну організацію держави з поділом її на складові частини з метою забезпечення населення необхідним рівнем послуг та збалансованого розвитку всієї території держави	*територіальна організація держави*
12	М. Федчишин та В. Фрончко	сукупність територіальних утворень із системою державних органів та органів місцевого самоврядування, яка функціонує в їх межах, у результаті чого забезпечується необхідна організаційна єдність, створюється певна система адміністративно-територіального устрою, де кожна адміністративно-територіальна одиниця охоплює певний територіальний колектив, інтереси якого виражають відповідні представницькі органи	*сукупність територіальних утворень*

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 4; 23; 37; 44; 59; 61; 62; 70; 82; 83; 161]

Отримані результати дають змогу стверджувати, що в науковій думці існує низка підходів щодо визначення дефініції «адміністративно-територіальний устрій», зокрема, найпоширенішим із них можна виділили підхід щодо визначення такої як «системи поділу держави на складові», «територіальна організація держави». При цьому ми поділяємо думку Н . Сенишина щодо запропонованої моделі співвідношення понять «поділ», «устрій» та «організація» у контексті управління адміністративними територіями, яка ґрунтується на твердженні, що з трьох зазначених дефініцій «організація» поглинає в собі «устрій», а останній, своєю чергою, – «поділ» [124].

На основі ґрунтовного аналізу наукової проблеми еволюції адміністративно-територіального устрою О. Кучабський ототожнює адміністративно-територіальний устрій з інструментом централізованої моделі територіального управління та на основі вивчення теоретико-методологічних аспектів робить висновок, що «адміністративно-територіальний поділ є першим еволюційним типом адміністративно-територіальних структур, які відповідають тоталітарним (або авторитарним) суперсистемам, побудованим на основі зазвичай слабо дієздатних територіальних субсистем» [61]. Використовуючи системний підхід до дослідження територіального устрою, І. Верещук наводить таке визначення: «складна динамічна система, ключовою характеристикою якої є ефективність». Вважаємо за доцільне окремо зупинитись на використанні саме системного підходу до визначення дефініції «адміністративно-територіальний устрій» та поділяємо думку автора [10].

За допомогою сервісу Word It Out [264] було сформовано «хмару тегів» за ключовими словами наведених у табл. 1.2 визначень дефініції «адміністративно-територіальний устрій», що візуалізує місце та значення окремих ключових слів і надає можливість оцінки результатів морфологічного аналізу (рис. 1.3). На рис. А.1 Додатка А подано хмару тегів, сформовану за визначеннями табл. 1.2.

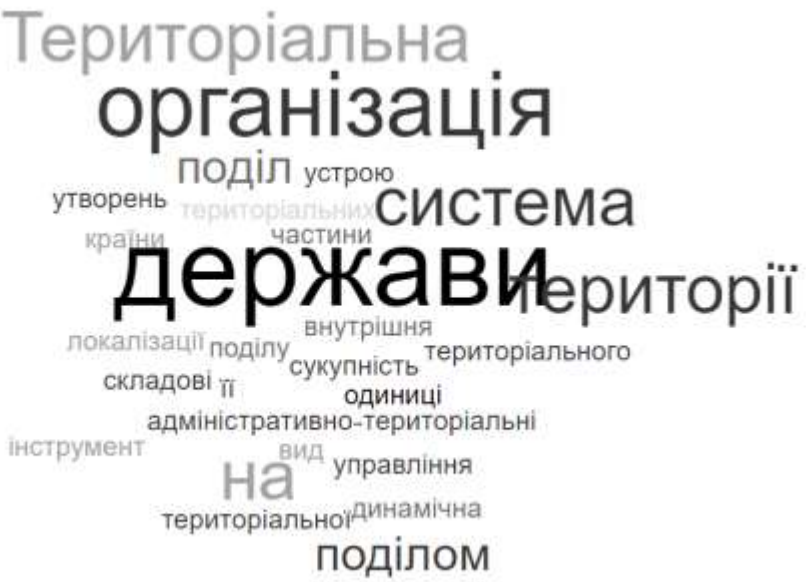

Рис. 1.3. Хмара тегів для дефініції «адміністративно-територіальний устрій» за результатами морфологічного аналізу

Джерело: розроблено автором за допомогою [264]

Прикладний аспект розгляду питань розвитку адміністративних територій у площині системного підходу полягає в об’єктивній необхідності вдосконалення інструментів і механізмів соціально-економічного розвитку, оскільки:

адміністративні території не розвиваються ізольовано від інших подібних систем і національної системи, тому напрями стратегічного розвитку мають бути узгоджені з відповідними напрямами на вищому рівні;

адміністративна територія складається з елементів, можливості, зв’язки та інтереси котрих мають бути враховані задля досягнення загальної стратегічної цілі;

планування соціально-економічного розвитку системи передбачає послідовність і взаємозв’язок управлінських рішень для окремих елементів системи та усієї системи у цілому [67].

Отже, складовими адміністративно-територіального устрою є його одиниці, що отримані шляхом поділу всієї території країни на певні частини з

метою здійснення державного управління. Тобто адміністративно-територіальна одиниця є базисом для організації та діяльності місцевого самоврядування.

Згідно з проєктом Закону України «Про адміністративно-територіальний устрій» адміністративно-територіальною одиницею є цілісна частина території держави, що є територіальною основою для організації та діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування [96]. На законодавчому рівні на сьогодні закріплене інше визначення адміністративно-територіальної одиниці, що полягає у позиціонуванні такої як «цілісної частини території держави в установлених відповідно до закону межах, що за наявності відповідних географічних, демографічних і соціально-економічних умов є територіальною основою для організації та діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування» [106].

Узагальнення джерел [3; 4; 23, 37; 44; 59; 61; 62; 70; 82; 83; 161] дозволяє зробити висновок, що до адміністративно-територіального устрою доцільно висувати такі умови:

повсюдність юрисдикції органів влади як у системі органів виконавчої влади, так і самоврядування;

узгодженість системи органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;

розподіл повноважень між рівнями здійснюється за принципом субсидіарності;

кожний рівень повинен мати одне – два повноваження, які є головними для цього рівня та домінуючими стосовно інших рівнів у бюджетному, кадровому та інфраструктурному планах;

міжрівневі пропорції мають задовольняти умови ефективного менеджменту;

відповідність європейській системі номенклатури територіальних одиниць статистики NUTS.

Окремо зупинимося на досвіді Європейського Союзу щодо організації

адміністративно-територіального устрою на різних рівнях влади, адже вивчення практики Європейського Союзу є необхідністю впродовж впровадження комплексу реформ в Україні, зокрема реформи децентралізації влади.

Ще на початку 1970-х років Європейський комітет статистики встановив класифікацію NUTS як єдину, узгоджену систему розподілу території ЄС з метою формування регіональної статистики. Саме необхідність уніфікованого підходу до організації адміністративних територій регіонального рівня була покладена в основу розвитку цієї номенклатури [216]. Зміни до класифікації NUTS приймаються у другій половині календарного року не частіше, ніж кожні три роки. Відповідність між рівнями NUTS та національними адміністративними одиницями країн Європейського Союзу, що були історично сформовані, наведено у табл. Б.1 Додатка Б.

Життєвий цикл запропонованої методології поділу території на адміністративно-територіальні одиниці умовно можна охарактеризувати за такою логікою:

1970–2000 рр. – становлення та адаптація на засадах «джентльменських угод» (gentlemen’s agreements);

2000–2007 рр. – офіційне затвердження на законодавчому рівні та подальше впровадження у діяльність держав-членів (NUTS 2003);

2008–2011 рр. – доповнення класифікації у зв’язку з приєднанням нових країн-членів (NUTS 2006);

2012–2014 рр. – оновлення у в’язку зі змінами територіального поділу в декількох державах – членах ЄС; зміни рівня NUTS 2, NUTS 3 були проведені у Німеччині, Італії, Нідерландах, Фінляндії та Великій Британії (NUTS 2010);

2015–2017 рр. – наступна хвиля оновлень у зв’язку зі змінами територіального поділу в декількох державах – членах ЄС, зміни рівня NUTS 2, NUTS 3 були проведені у Німеччині, Ірландії, Франції, Польщі, Словенії та Великій Британії (NUTS 2013) [180];

2018–2020 рік – п’яте планове оновлення у зв’язку зі змінами

територіального поділу в декількох державах членах ЄС, зміни рівня NUTS 2, NUTS 3 були проведені у Німеччині, Ірландії, Франції, Литві, Угорщині, Польщі та Великій Британії (NUTS 2016) [179].

З 2021 року відбудеться шосте планове оновлення номенклатури (NUTS 2021) [230].

Ця класифікація представляє ієрархічну систему поділу економічних території ЄС на 3 рівня:

NUTS 1 – основні соціально-економічні регіони;

NUTS 2 – основні регіони, використовувані в регіональній політиці;

NUTS 3 – малі області (міста) для конкретних аналізів.

Критерієм групування територій виступає чисельність населення, тобто:

NUTS 1 – від 3 до 7 мільйонів жителів;

NUTS 2 – від 800 тисяч до 3 мільйонів;

NUTS 3 – від 150 до 800 тисяч жителів.

Як видно з даних табл. 1.3, в Україні адміністративні одиниці регіонального рівня цілком відповідають вимогам до віднесення адміністративної території до рівня NUTS 2, натомість у таких областях, як Дніпропетровська та Донецька, кількість населення перевищує 3 мільйони осіб, що за розглянутою номенклатурою відповідає рівню NUTS 1.

Таблиця 1.3

Чисельність населення за областями України на 1 лютого 2020 року та відповідність кількості населення за номенклатурою NUTS

Область	Наявне населення (осіб)		Постійне населення (осіб)		Відповідна NUTS
	на 1 лютого 2020 року	середня чисельність у січні 2020 році	на 1 лютого 2020 року	середня чисельність у січні 2020 року	
Вінницька	1 544 049	1 544 733	1 536 964	1 537 648	NUTS 2
Волинська	1 031 205	1 031 313	1 028 477	1 028 585	NUTS 2
Дніпропетровська	3 174 222	3 175 435	3 170 913	3 172 126	NUTS 1
Донецька	4 129 059	4 130 433	4 116 174	4 117 548	NUTS 1
Житомирська	1 207 270	1 207 741	1 208 039	1 208 510	NUTS 2
Закарпатська	1 253 645	1 253 718	1 250 812	1 250 885	NUTS 2
Запорізька	1 685 894	1 686 647	1 685 105	1 685 858	NUTS 2

Продовження таблиці 1.3

Область	Наявне населення (осіб)		Постійне населення (осіб)		Відповідна NUTS
	на 1 лютого 2020 року	середня чисельність у січні 2020 році	на 1 лютого 2020 року	середня чисельність у січні 2020 року	
Закарпатська	1 253 645	1 253 718	1 250 812	1 250 885	NUTS 2
Запорізька	1 685 894	1 686 647	1 685 105	1 685 858	NUTS 2
Івано-Франківська	1 367 533	1 367 815	1 364 807	1 365 089	NUTS 2
Київська	1 781 909	1 781 477	1 776 130	1 775 698	NUTS 2
Кіровоградська	932 061	932 585	925 646	926 170	NUTS 2
Луганська	2 134 762	2 135 338	2 130 165	2 130 741	NUTS 2
Львівська	2 510 988	2 511 536	2 492 618	2 493 166	NUTS 2
Миколаївська	1 119 124	1 119 493	1 118 409	1 118 778	NUTS 2
Одеська	2 376 704	2 376 967	2 365 644	2 365 907	NUTS 2
Полтавська	1 385 967	1 386 472	1 378 129	1 378 634	NUTS 2
Рівненська	1 152 704	1 152 832	1 151 644	1 151 772	NUTS 2
Сумська	1 067 133	1 067 690	1 064 941	1 065 498	NUTS 2
Тернопільська	1 038 183	1 038 439	1 034 932	1 035 188	NUTS 2
Харківська	2 656 749	2 657 605	2 641 113	2 641 969	NUTS 2
Херсонська	1 027 013	1 027 463	1 025 581	1 026 031	NUTS 2
Хмельницька	1 253 930	1 254 316	1 250 767	1 251 153	NUTS 2
Черкаська	1 191 093	1 191 615	1 187 464	1 187 986	NUTS 2
Чернівецька	901 221	901 427	898 156	898 362	NUTS 2
Чернігівська	990 201	990 747	981 659	982 205	NUTS 2

Джерело: [164]

Деякі з країн ЄС, наприклад Велика Британія, Польща, Німеччина, застосовують і більш дрібні формування, що відповідають четвертому та п’ятому рівням NUTS або рівням місцевої регіональної статистики (Local Administrative Units). Під місцевою адміністративною одиницею, згідно з методологією ЄС, пропонуємо розуміти систему розподілу території з метою розробки статистики на місцевому рівні [230].

Більшість економічних, соціальних та екологічних подій мають специфічний територіальний вимір – вони розташовані у фіксованому місці та певною мірою залежать від ряду територіальних ресурсів, наприклад, транспортних або комунікаційних мереж, доступу до послуг, природних і людських ресурсів. Саме тому Європейський Союз приділяє значну увагу актуалізації методичних напрацювань щодо територіальних типологій

(territorial typologies (Tercet). Геопросторова різноманітність робить аналіз територій складним завданням.

Задля аналізу наявних теоретичних положень з територіального поділу, гуртуючись на типології, що використовується Європейським Союзом, було побудовано матрицю «територія – рівень», що об'єднує у собі регіональний і місцевий рівні та географічну сутність (рис. 1.4).

		Базові	Міські	Прибережні	Прикордонні	Острівні	Гірські
Регіональні одиниці	NUTS 3	переважно міські; проміжні; переважно сільські регіони	столичні регіони	прибережні регіони	прикордонні регіони	острівні регіони	гірські регіони
Місцеві одиниці	LAU	міста, передмістя, сільські райони	міста, населені пункти та їх околиці	прибережні райони	х	х	х

Рис. 1.4. Матриця «територія-рівень» основних територіальних типологій Європейського союзу

Джерело: [230]

Треба звернути увагу, що території з населенням від 150 тис. до 800 тис. осіб, визначені номенклатурою як NUTS 3, як видно з рис. 1.4, є регіональними одиницями. Така ситуація, на нашу думку, обумовлена порівняно невеликими територіями країн – членів ЄС та включенням показників рівня урбанізації території до методики визначення рівня адміністративної території.

У сучасних умовах глибоких ринкових перетворень управління територіальним розвитком стає ключовою ланкою механізму державного

управління, що формується під впливом багатьох чинників.

Незважаючи на активне розгортання реформи децентралізації в Україні, позитивні зрушення щодо оновлення кількості адміністративно-територіальних одиниць районного рівня та постійну роботу над покращенням законопроєкту, що визначає засади адміністративно-територіального устрою України у майбутньому, можна прогнозувати нові стратегічні виклики, що потребуватимуть пошуку нових управлінських технологій управління розвитком адміністративних територій. Розвиток української державності у контексті організації питань щодо адміністративно-територіального устрою переживає етап відновлення після довготривалої рецесії на тлі економічної та політичної нестабільності в країні за активної підтримки міжнародних донорів. Сьогодні задача реформування адміністративно-територіального устрою країни є частиною більш загальної задачі реформування системи державного управління, спрямованої на надання громадянам і суспільству якісних публічних послуг і підвищення ефективності адміністрування. Тому реформування адміністративно-територіального устрою країни не можливе без попереднього або паралельного здійснення цілого комплексу заходів пов’язаних із реформуванням державного управління місцевого самоврядування, бюджетної сфери та підвищенням ефективності регіональної політики.

1.2. Теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком адміністративної території

Сьогодні стратегічному управлінню територіальним розвитком, порівнюючи попередні роки, приділяють більше уваги, оскільки в управлінців з’явилось розуміння ефективності його використання. Незважаючи на реалізацію методів стратегічного управління територіальним розвитком

низкою регіонів, воно залишається досить маловивченим і недостатньо дослідженим напрямком, що потребує від учених і науковців розробки нових систем і підходів з метою подальшої їх реалізації.

Величезний внесок у розвиток стратегічного управління територією та вирішення сучасних проблем формування відносин в управлінні стратегією території зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: М. Авраменко [1], О. Берданова та В. Вакуленко [13], І. Верещук [23], О. Віханський [26], П. Друкер [38], О. Кучабський [61], Н. Сенишин [124] та ін. Однак існує ряд невирішених питань, що формуються в умовах сучасності та потребують подальшого вивчення, зокрема, це питання, пов'язані з концептуальними та методологічними основами, їх взаємозв'язком в управлінні стратегічним розвитком регіоном.

Задля якісного осмислення сутності стратегічного управління розвитком адміністративної території вважаємо за потрібне приділити увагу результатам теоретичного узагальнення понять «стратегічне управління», «управління розвитком» та «територіальний розвиток». Використання загальнологічних методів наукового пізнання, а саме методу дедукції, дає змогу найбільш точно визначити комплексне поняття з урахуванням змісту його складових.

Підхід, що покладено в основу, полягає у виведенні визначення шляхом вивчення пов'язаних тверджень, істинність яких вже установлена. Дослідження теоретичних джерел [6; 19; 26; 31; 38; 48; 73; 77; 94; 168] дозволяє стверджувати, що у науковій думці вже існують усталені визначення таких базових економічних категорій, як:

стратегічне управління;

територіальний розвиток;

управління розвитком.

Визначені поняття за необхідності були декомпозовані на складові, що дозволило врахувати контекст дослідження. Таким чином, на базовому рівні було проаналізовано сутність таких категорій:

стратегія;

управління;

розвиток;

територія.

Оскільки поставлене завдання полягає в осмисленні сутності стратегічного управління розвитком адміністративної території з подальшим формуванням визначення цієї категорії, на нашу думку, доцільним є використання методу абстракції, що дозволяє виключити з підходу такі поняття, як «стратегія розвитку», «стратегія території», «управління територією» тощо.

На рис. 1.5 наведено загальну логіку запропонованого підходу до визначення поняття «стратегічне управління розвитком території».

Рис. 1. 5. Сутність підходу до визначення змісту стратегічного управління розвитком адміністративної території

Джерело: розробка автора

Стратегія. На поточному етапі науковцями з різних країн подано множину підходів щодо визначення таких базових понять, як «стратегія» та «управління». А. Чандлером було зроблено вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного управління та запропоноване бачення стратегії як визначення базових довгострокових цілей і завдань підприємства, розроблення програми дій і розподілу ресурсів, необхідних для реалізації цих цілей [48]. Згодом у

праці «Стратегічне управління» подається інше визначення стратегії – як набору правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [178].

П. Друкер у своїй праці «Менеджмент: завдання, обов'язки, практика» зазначає, що стратегія визначає напрямки діяльності та вимагає знати, що це за бізнес та яким він повинен бути [38].

Узагальнюючи досвід попередників і підкреслюючи багатоаспектність категорії, Г. Мінцберг пропонує розглядати стратегію як єдність «5Р», визначаючи її як посередницьку силою між організацією та її оточенням: послідовні закономірності в потоках організаційних рішень щодо роботи з навколишнім середовищем:

Plan – план;

Pattern – зразок, модель або шаблон;

Position – позиціонування;

Perspective – перспектива;

Ploy – прийом, маневр [233].

У 1997 році А. Петтігрю, визначивши стратегію як новий продукт часткового вирішення екологічних і внутрішньоорганізаційних дилем, на відміну від уже наявних підходів, запропонував змістити акцент сутності стратегії на її законності, а не на прибутку, продуктивності чи інших типових цілях [121].

Не менш відомим є висловлювання лауреата Нобелівської премії з економіки Т. Шеллінга, який у своєму дослідженні визначає стратегію як не ефективне застосування сили, а експлуатацію потенційної сили [167].

О. Віханський пропонує розглядати стратегію як визначений довгостроковий напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форм її діяльності, а також систем взаємовідносин усередині організації з урахуванням її позицій у зовнішньому середовищі [26].

Стратегія, виступаючи у ролі ядра у стратегічному управлінні, концентрує увагу на поточному стані системи та на пріоритезації здійснюваної

діяльності. Виходячи з типу обраної стратегії, за М. Портером, базові стратегії ґрунтуються на зміні стану не менш ніж одного параметра зі списку:

продукт;

ринок;

галузь;

положення в межах галузі;

технології [85].

Таким чином, згідно з підходом, розробленим М. Портером, вибір типу стратегії відбувається за результатами аналізу зазначених параметрів та з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на організацію. Проте, визначаючи стратегію у публічному секторі, треба зазначити недоцільність ототожнення підходів у приватному та публічному секторах. До відмінностей між стратегіями у приватному та публічному секторах можна віднести:

можливість вибору складових (опцій);

можливість перегляду місії;

автономність;

самостійний вибір стратегічних цілей;

стратегічні стимули.

Згідно з класифікацією Е. Чаффі, пропонується виділяти три базові моделі стратегій. Ідея такого поділу не є новою, а лише є вдосконаленою, враховуючи досвід попередників. Так, розуміння стратегії може ґрунтуватися на лінійному, адаптивному та інтерпретаційному підходах (рис. 1.6) [177].

Використання наведеного зіставлення підходів до розуміння стратегії має низку переваг:

впорядковує різнорідні та специфічні визначення стратегії у наукових напрацюваннях;

визначена принципова різниця запропонованих підходів може бути використана як орієнтир при виборі сфери, до якої можна застосувати той чи інший підхід;

запропонована аналогія забезпечує більш швидкий перехід від теорії до практики.

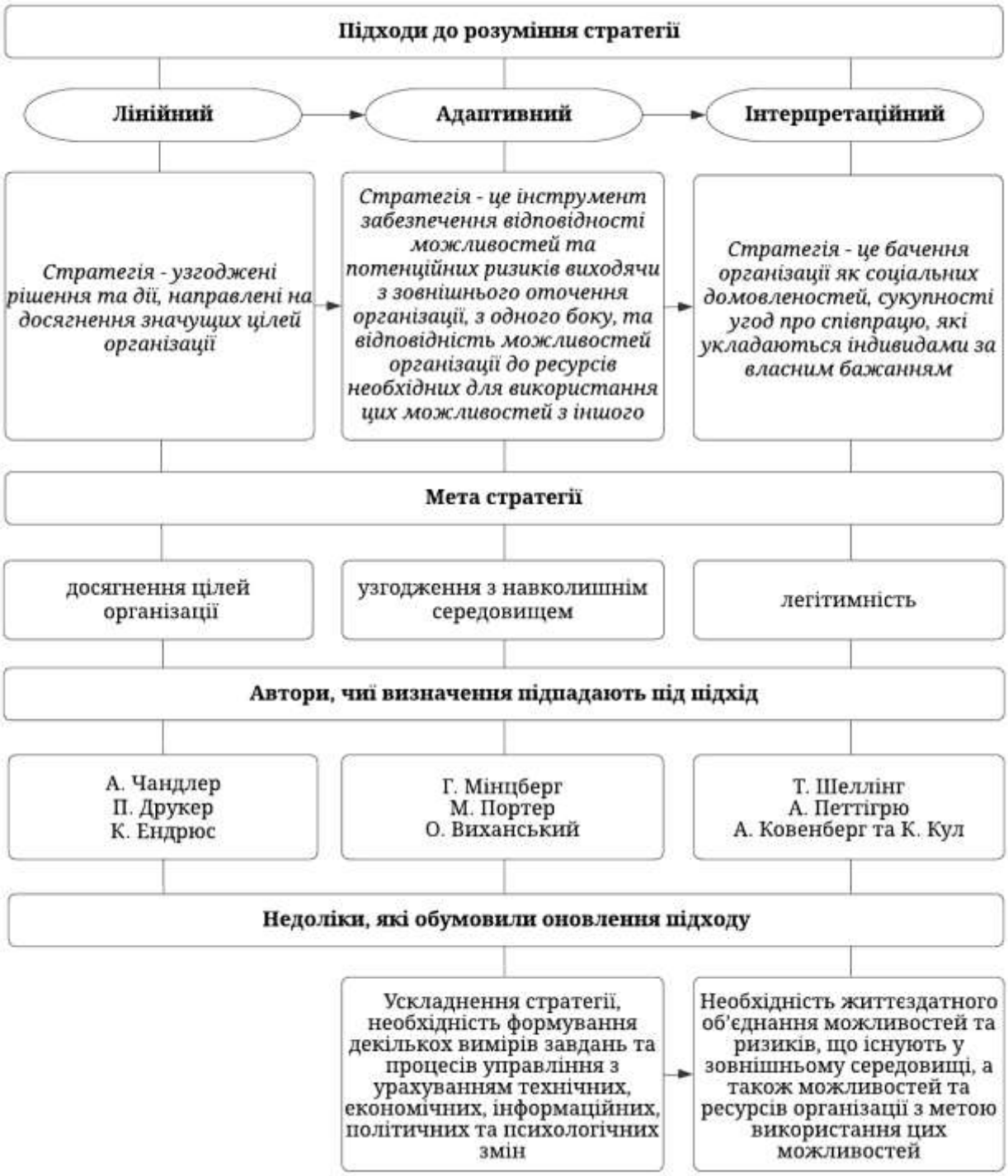

Рис. 1.6. Зіставлення підходів до визначення змісту стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [167; 174; 176–178; 233; 241]

У межах інтерпретаційного підходу А. Ковенберг та К. Кул широко визначили стратегію як «розрахункову поведінку в непрограмованих ситуаціях» та висловили думку, що стратегія повинна стосуватися всієї організації, а не лише рішень топ-менеджменту [176].

Отже, зіставлення підходів до розуміння дефініції «стратегія» дозволяє стверджувати, що поява інтерпретаційного підходу обумовлена необхідністю поєднання можливостей і ризиків, що існують у зовнішньому середовищі організації. Враховуючи вищенаведене та беручи до уваги сталу світову практику підходів до визначення змісту стратегії, а також ґрунтуючись на інтерпретаційному підході, вважаємо за доцільне під стратегією розуміти складну систему ідей, поглядів, цілей та очікувань, що дозволяє зрозуміти організацію та її середовище зацікавленим сторонам. Наявний на сьогодні широкий спектр підходів щодо визначення змісту категорії «стратегія» дозволяє стверджувати про незгасаючу увагу спільноти до стратегічного управління. Окремо треба визначити значну кількість наукових напрацювань, зокрема, теоретико-методичних рекомендацій щодо розробки стратегії на різних рівнях адміністративних територій.

Управління. Сутність поняття «управління» охоплює значну кількість об’єктів і явищ та може бути застосована до різних сфер людської діяльності. Науковий диспут щодо змісту категорії управління, незважаючи на значну кількість фундаментальних досліджень, усе ще є актуальним.

Результати морфологічного аналізу сутності поняття «управління» подано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Узагальнення підходів до визначення категорії «управління»

№ з/п	Автор	Визначення	Ключові слова
1	П. Друкер	Особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу.	*вид діяльності*
2	М. Ананська	Вид діяльності, пов’язаний з розподілом і кооперацією праці управлінського персоналу, що має ознаки однорідності, складності і стабільності впливу на об’єкт управління.	*вид діяльності*
3	В. Колпаков, О. Кузьменко	Діяльність суб’єкта, яка має прояв у цілеспрямованому, організуючому впливі на об’єкт управління та яка здійснюється з метою приведення його у бажаний для суб’єкта стан.	*вплив суб’єкта на об’єкт*

Продовження таблиці 1.4

№ з/п	Автор	Визначення	Ключові слова
4	З. Кісіль, Р. Кісіль	Комплекс необхідних засобів впливу на групу, суспільство або його окремі ланки з метою їх упорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення і розвитку	*комплекс засобів впливу*
5	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформувати і досягти цілей організації	*процес планування, організації, мотивації і контролю*
6	А. Файоль	Управляти - це означає передбачати, організовувати, розподіляти, координувати та контролювати	*передбачення, організація, розподіл, координація та контроль*
7	С. Приживара	Вид діяльності предметом якої є діяльність інших людей і метою якої є розвиток об'єкта управління	*вид діяльності*
8	А. Большаков	Процес розподілу й руху ресурсів в організації з заздалегідь заданою метою та розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності	*процес розподілу і руху ресурсів*
9	Г. Казначевская, И. Чуев, О. Матросова.	Процес переведення керованої системи у заздалегідь заданий стан за допомогою інформації, що спрямовується від керуючої системи	*процес переведення системи у заздалегідь заданий стан*
10	І. Хвостіна	Цілеспрямована діяльність усіх суб'єктів господарювання, що забезпечують становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування і обов'язковий розвиток підприємства	*цілеспрямована діяльність*

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 16; 38; 48; 52; 57; 73; 86; 160; 163]

Аналізуючи ключові слова, які покладено в основу визначення кожним із дослідників, можна дійти висновку, що управління прийнято визначати як процес чи діяльність. Своєю чергою, діяльність можна визначити як процес, який складається з певної послідовності дій. Погоджуючись з С. Приживарою, під управлінням будем розуміти вид діяльності, предметом якої є діяльність інших людей і метою якої є розвиток об'єкта управління [86].

Стратегічне управління. Методи стратегічного менеджменту, що з'явилися внаслідок еволюції систем управління під впливом процесу глобалізації, нестабільності зовнішнього середовища та зміни характеру

конкуренції, вперше були використані системами мікрорівня і лише згодом увійшли у практику управління некомерційними організаціями, державою та її окремими територіями. Сьогодні на теоретико-методичному рівні стратегічне управління економічними системами на макро-, мезо- та мікрорівнях прийнято позначати відповідними термінами: стратегічне управління країною, територією, підприємством тощо.

Вперше термін «стратегічне управління» був упроваджений в 60–70-ті роки XX ст. Стратегічне управління – це управління, яке гнучко й оперативно реагує на зміни в конкурентному середовищі, орієнтує виробництво на ці зміни та на зміни потреб споживачів, що в цілому дозволяє підприємству вижити та досягти поставлених цілей.

Традиційним вважається висновок І. Ансоффа про те, що стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між певним суб'єктом управління (переважно організаціями й установами), включаючи його окремі структурні елементи [6].

За М. Авраменко, стратегічне управління – певний набір правил і дій, що дозволяє органам влади розробити та досягти головної мети регіонального розвитку [1].

На думку Г. Жаворонкової, стратегічне управління є особливим видом управління, що зосереджується на ключових питаннях виконання місії організації, орієнтує на своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища і на внесення необхідних змін у структуру, робочі процедури, баланс ресурсів для набуття «силового» поля відповідного впливу на оточення й закріплення конкурентних переваг, які забезпечують самозбереження і розвиток [43].

У роботі Т. Носової кількість підходів розширено до шести, за результатами узагальнення дослідниця пропонує виділяти такі підходи:

концептуальний;

процесний;

цільовий;

конкурентний;

діяльнісний;

організаційний [78].

Нижче наведено деякі приклади кожного з зазначених підходів до визначення змісту стратегічного управління у сучасній науці.

З. Бурик використовує процесний підхід і розглядає стратегічне управління як процес виокремлення проблемних питань управління, формування місії та цілей досягнення (цілепокладання) і забезпечення їх досягнення шляхом прийняття управлінських рішень та управлінської діяльності [18].

О. Віханський трактує стратегічне управління як таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [26].

На думку А. Бузгалина, стратегічне управління – це комплексна система постановки та реалізації стратегічних цілей підприємства, заснована на прогнозуванні середовища та виробленні способів адаптації до її змін, а також впливу на неї [18].

В. Тертичка, досліджуючи теоретичні та практичні питання стратегічного управління в Україні, пропонує розглядати стратегічне управління як гнучкий механізм використання максимально уніфікованих процедур і алгоритмів реалізації влади [154].

Виходячи з розглянутих вище положень щодо визначення сутності стратегічного управління можна зробити висновок, що існує широкий спектр визначень, у яких робиться наголос на ті чи інші аспекти й особливості

стратегічного управління або ж на його відмінності від управління загалом. Ґрунтовний аналіз літературних джерел дозволяє стверджувати, що умовно підходи до визначення стратегічного управління представлені трьома групами:

стратегічне управління як процес;

стратегічне управління як ціль;

стратегічне управління як система (комплекс).

На рис. 1.7 наведено елементарну схему системи управління, яку було прийнято за основу у подальшому розгляді системи управління розвитком території.

Рис. 1.7. Елементарна схема системи управління

Джерело: розроблено автором на основі [5; 16; 52; 163]

Зміст поняття «стратегічне управління» трансформувався під впливом економічного розвитку суспільства. Трансформація стратегічного управління від процесу мікрорівня на національний рівень, рівень окремої території чи галузевий рівень призводить до розширення понятійно-категоріального

апарату стратегічного управління. Все частіше з визначення «стратегічне управління» зникають такі ключові слова, як «підприємство» та «фірма», що обумовлено адаптацією категорії «стратегічне управління» до різних рівнів управління.

Враховуючи вищенаведені результати аналізу наявних підходів до визначення категорії «стратегічне управління», у контексті дослідження під стратегічним управлінням розуміємо цілеспрямовану управлінську діяльність відповідно до обраної стратегії, що дає змогу ефективно функціонувати у взаємодії з зовнішнім оточенням, використовуючи весь можливий потенціал, тобто стійке уявлення поточних дій, задля досягнення у майбутньому поставлених цілей в умовах мінливих внутрішніх і зовнішніх параметрів.

Розвиток. У широкому сенсі розвиток можна охарактеризувати як процес позитивних зрушень. На думку П. Друкера, розвиток – це завжди самовдосконалення [38].

Розглядаючи зміст поняття «розвиток», Л. Мельник визначив його як незворотну, спрямовану, закономірну зміну системи, при цьому система розвивається, якщо підвищується її впорядкованість [72].

Розглядаючи моделі розвитку організації, В. Василенко під розвитком пропонує розуміти не разові перетворення з метою досягнення найкращого стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних за глибиною та охопленням криз [21].

Сучасний менеджмент має великий вплив на розвиток людини і суспільства та створює свої цінності, і формує соціально-етичні переконання. Серцевиною сучасного менеджменту є людські ресурси і підприємницька економіка. Тому його перша задача – це добитися того, щоб інформація, знання, досвід і інновації стали продуктивною силою.

Соціально-економічний розвиток України на галузевому, міжгалузевому, регіональному та місцевому рівнях здійснюється шляхом прийняття стратегій, концепцій, програм, планів тощо [66]. Так, розвиток

адміністративних територій полягає у діяльності з підготовки та реалізації комплексу програмно-планових документів, що мають розроблятися на основі стратегії соціально-економічного розвитку території вищого рівня, через створення взаємопов'язаної системи управління національного, регіонального та місцевого рівнів (рис. 1.8).

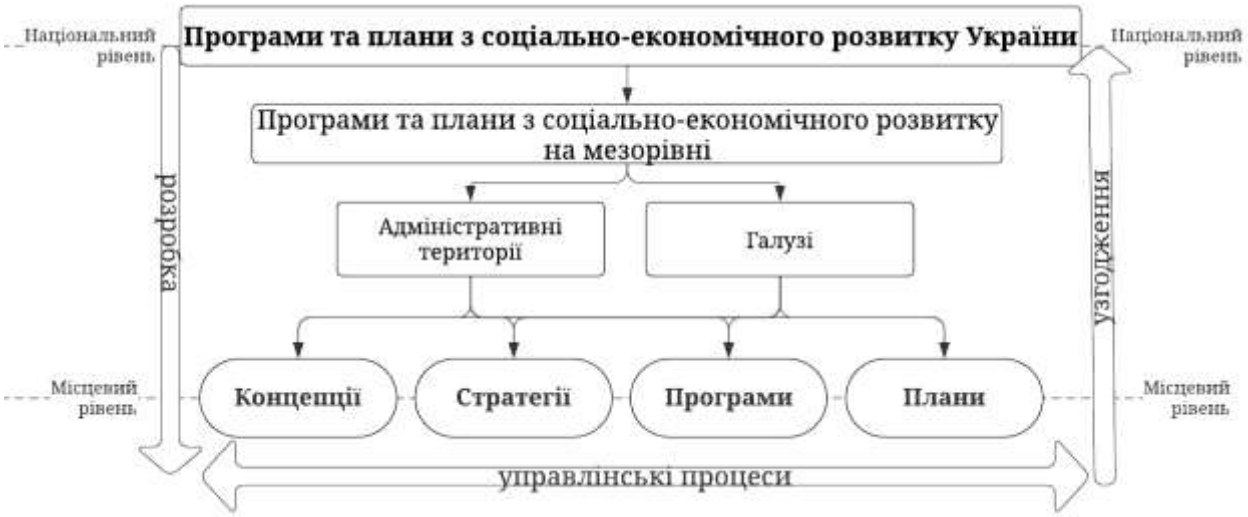

Рис.1.8. Процес Стратегічного розвитку в Україні

Джерело: розробка автора

Управління розвитком. Специфічний характер розвитку означає, що управління, метою якого є розвиток, відрізняється від простого досягнення цілей доступними засобами. По-перше, кожна зміна потребує спрямування зусиль як за межі системи, так і всередині неї. По-друге, доступні засоби зазвичай є недостатніми, а отже, акцент буде змінено на вплив і втручання у систему. По-третє, заплановані дії мають бути добре узгодженні.

Хоча управління, головним чином, є спробою досягнення внутрішніх, організаційних цілей шляхом координації внутрішніх організаційних ресурсів, управління розвитком також спрямоване реалізацію цілей конкретної системи. Отже, там, де звичайне управління може стосуватися спрямування ресурсів на досягнення цілей, управління розвитком полягає переважно у використанні ресурсів для впливу на процеси або втручанні в такі процеси на користь певних цілей.

М. Ананська подає таке визначення управління розвитком: «діяльність об’єднаних у систему суб’єктів управління, спрямована на досягнення поставлених цілей розвитку та дотримання його спрямованості, шляхом реалізації управлінських функцій з використанням моделей, методів і принципів управління, що відповідають обраному напряму та механізму розвитку» [5].

Керуюча система, здійснюючи вплив на керовану систему у контексті визначення сутності управління розвитком, має відповідати таким критеріям:

забезпечувати перехід системи до удосконаленого стану (порівняно з попереднім);

здійснювати вплив виходячи з поставлених цілей;

підтримувати заданий напрямок розвитку, використовуючи відповідні принципи управління.

Отже, управління розвитком у загальному вигляді є цілеспрямованою діяльністю, що обумовлена необхідністю переміщення системи до нового стану.

Територія. Під територією С. Некрасов розуміє насамперед просторову межу держави або публічно-правового утворення, просторову межу державного суверенітету, дії владних приписів того чи іншого рівня владарювання [77]. Враховуючи невід’ємність понять «територія» і «держава», треба зазначити, що закріплення адміністративно-територіального устрою на вищому рівні законодавства є загальноприйнятою нормою сучасного державотворення. Конституція України як основний Закон не є виключенням.

Являючи собою просторову межу здійснення державної влади, для території характерні не лише просторові ознаки, а й низка таких характеристик, як:

розміри, загальна площа;

протяжність із півночі на південь і з заходу на схід;

компактність, єдність;

географічне положення на мапі світу;

чисельність і щільність населення;

кліматичні умови й особливості ландшафту;

характер кордонів;

характер суміжних територій;

час існування [10].

Враховуючи попередньо досліджені особливості адміністративно-територіального устрою України, на різних рівнях АТУ виділяємо: територію України (NUTS 0); території областей (NUTS 1 та NUTS 2) м. Києва та м. Севастополя; території районів, в межах областей (NUTS 3); територіальні громади (рис. 1.9).

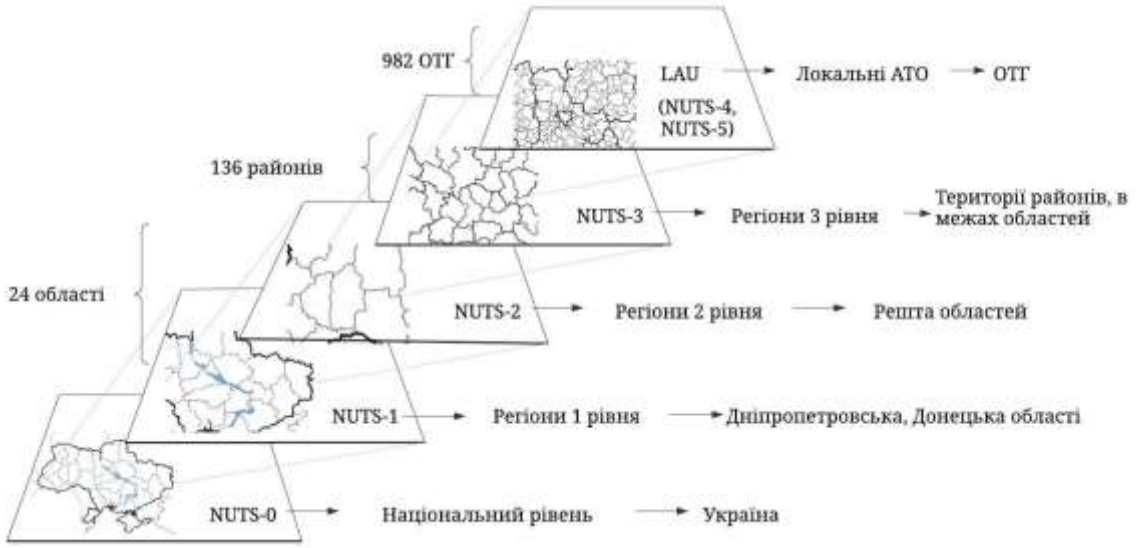

Рис. 1.9. Території України згідно з номенклатурою територіальних одиниць статистики ЄС

Джерело: розроблено автором на основі [230]

Таким чином, ґрунтуючись на узагальненні теоретичних джерел, можна стверджувати, що територія держави – це простір, який включає в себе сушу, внутрішні та територіальні води, повітряний простір над ними, надра в межах кордонів держави, на який повністю та невід'ємно поширюється державна влада.

Розвиток території. Соціально-економічний розвиток адміністративних територій України залежить від інструментів державної політики їх розвитку. Державна політика розвитку адміністративних територій має регуляторний вплив, а стратегічне управління – програмно-цільовий. Кінцева мета розвитку адміністративної території – визначення можливостей розвитку в умовах зміни властивостей, характеристик, параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища території, формування нових ринкових відносин, пошук ресурсних, технологічних, законодавчих та інших заходів, за допомогою яких ці можливості, потенціал можуть бути реалізовані [56].

Системний підхід сприяє адекватному й ефективному розкриттю сутності проблем і успішному їх вирішенню в різних галузях як науки, так і техніки. Головною категорією, якою оперує дослідник, використовуючи системний підхід, є поняття системи. Визначень поняття «система» в літературі дуже багато. Якщо розглянути історію розробки визначення сутності поняття, то можна побачити, що кожне з них розкриває все нову сторону з його багатого змісту. При цьому виділяються дві основні групи визначень. Одна тяжіє до філософського трактування її сутності, інша група визначень ґрунтується на прикладному використанні системної методології та тяжіє до вироблення загальнонаукового поняття системи. На думку Р. Матковського [71], система – це комплекс елементів, компонентів і притаманних їм властивостей, які у поєднанні з ідеєю (ціллю) та у взаємодії створюють нову у сутнісному чи якісному вимірі цілісність. Стосовно розвитку територій мезорівня доцільність застосування системного підходу є виправданою, адже за його допомогою можлива оптимізація системи в цілому за рахунок ефективного співробітництва влади, бізнесу та громадськості. За такого підходу мезосистемою слід визнати сукупність соціально-економічних систем країни, що відповідають європейській номенклатурі територіальних одиниць статистики NUTS 2-5, та Донецьку й Дніпропетровську області, які за класифікаційною ознакою є регіонами рівня NUTS 1 [230]. Прикладний

аспект розгляду питань розвитку адміністративних територій у площині системного підходу полягає у об'єктивній необхідності вдосконалення інструментів і механізмів соціально-економічного розвитку, оскільки: адміністративні території не розвиваються ізольовано від інших подібних систем та національної системи, тому напрями стратегічного розвитку мають бути узгоджені з відповідними напрямами на вищому рівні; адміністративна територія складається з елементів, можливості, зв'язки та інтереси котрих мають бути враховані задля досягнення загальної стратегічної цілі; планування соціально-економічного розвитку системи передбачає послідовність і взаємозв'язок управлінських рішень для окремих елементів системи та всієї системи загалом.

Найпростішою моделлю, що відображає дві надважливі властивості системи стратегічного розвитку адміністративною території, є модель «чорного ящика». При побудові зазначеної моделі постає питання визначення обмеженої кількості тих входів і виходів, що є суттєвими з погляду реалізації цілей моделювання (рис. 1.10).

Рис. 1. 10. Модель системи стратегічного розвитку адміністративної території

Джерело: [67]

Погоджуючись з В. Тертичкою, вважаємо, що на державному рівні об’єктом управління, на відміну від приватного сектора, є не лише внутрішнє середовище території, а й ситуація, яка склалася на територіях вищих рівнів [154]. На рис. 1.11 наведено елементарну схему системи управління адміністративною територією.

Рис. 1.11. Елементарна схема системи управління

Джерело: Розроблено автором на основі [3]

Р. Матковський [71] виділяє юридичний, соціальний та політичний аспекти мезоекономічних систем. З цієї точки зору:

юридичний аспект розвитку адміністративної території полягає у правотворчій функції законодавчих органів. Нормативно-правова діяльність з питань стратегічного розвитку адміністративних територій – це діяльність щодо правового забезпечення інноваційних соціально-економічних

перетворень у системі, що насамперед полягає у розробці нормативно-правових актів, підготовці пропозицій з дерегулювання, закріпленні в межах нормативно-правового поля фінансово-економічних відносин стратегічного розвитку адміністративної території; розмежуванні повноважень елементів системи щодо управлінських рішень;

соціальний аспект розвитку адміністративної території визначається у пріоритетності людського розвитку шляхом стратегічного управління, спрямованого на забезпечення матеріального та духовного добробуту населення в межах адміністративної території;

політичний аспект адміністративної території як системи полягає у виявленні впливу її елементів на політику держави. Соціальний вектор розвитку адміністративної території культивуватиме укріплення політичної стабільності.

Стратегічне управління розвитком адміністративної території – це особливий вид управління, що зосереджується на виконанні поставлених завдань, реєструє необхідні кроки для досягнення цілі в майбутньому. Водночас стратегічне управління – процес, що визначає послідовність дій з розробки та реалізації стратегії. Послідовність включає постановку цілей, вироблення стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримку зв’язку із зовнішнім середовищем – усе це дозволяє території як системі та державі як надсистемі добиватися виконання поставлених завдань [56].

Система стратегічного розвитку адміністративної території зорієнтована на зміни, що супроводжуються процесами аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, формування цілей стратегічного розвитку, вибору відповідної стратегії, її реалізації, контролю та оцінки. На сучасному етапі стратегічне управління розвитком адміністративної території полягає у позиціонуванні такої як не супідрядної системи держави, а системи з розподіленими центрами управління, що орієнтуються на власні інтереси й цілі.

Отримані результати дозволяють поглибити запропонований підхід шляхом

доповнення рис. 1.5 відповідно до вищенаведених результатів аналізу сутності та змісту категорій «стратегічне управління», «розвиток території», «управління розвитком».

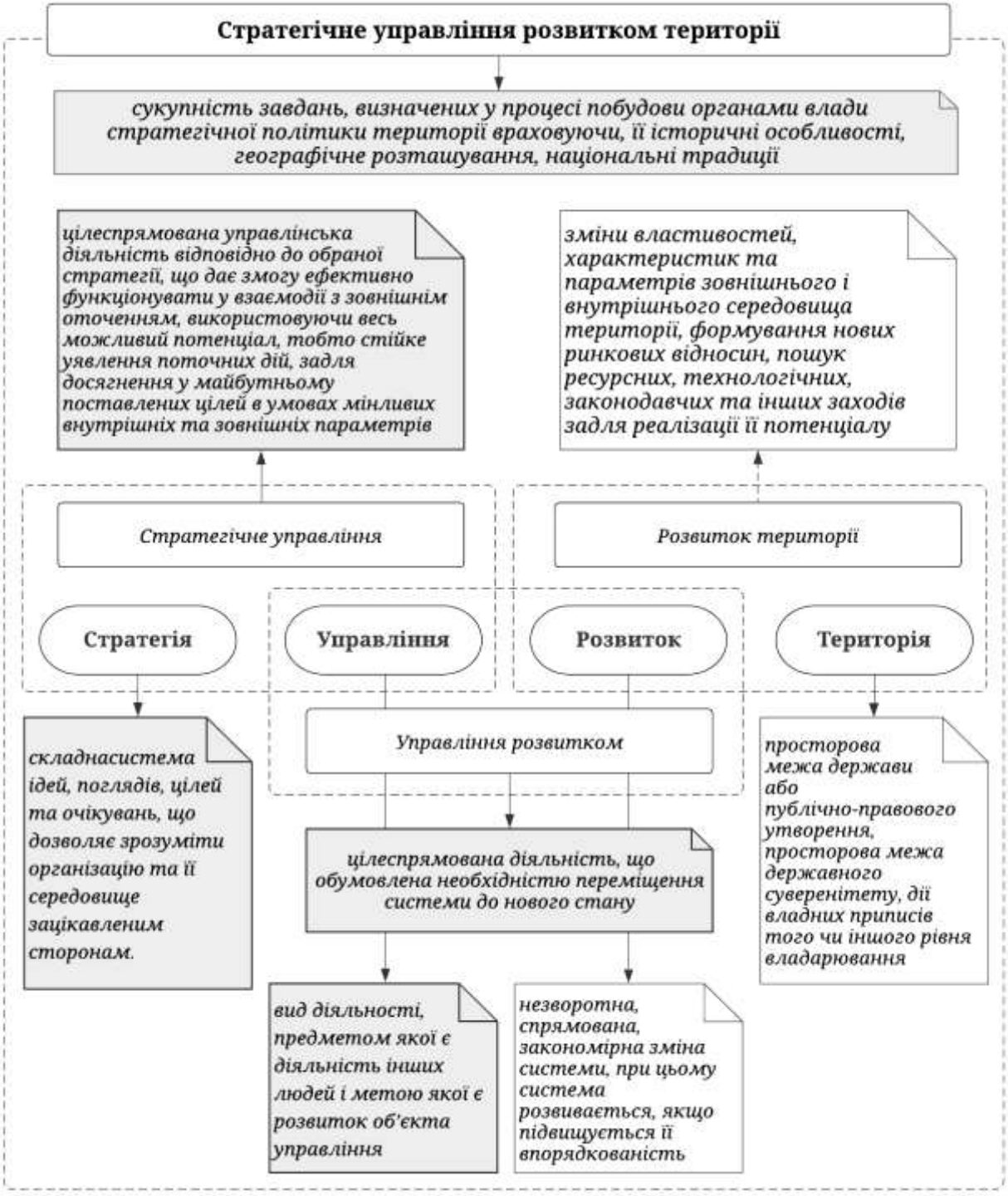

Рис. 1.12. Результати аналізу змісту категорії «стратегічне управління розвитком території»

Джерело: Розроблено автором на основі [31; 24; 28; 41; 50; 52; 99]

Примітка: затемнені блоки є власним визначенням автора.

Отже, отримані результати дозволяють стверджувати, що стратегічне управління територіальним розвитком є сукупністю завдань, визначених у процесі побудови органами влади стратегічної політики території, враховуючи, її історичні особливості, географічне розташування та національні традиції.

1.3. Організація стратегічного управління розвитком адміністративної території

Управлінські функції у публічному секторі нерозривно пов'язані з організаційними структурами, у межах яких вони виконуються. На думку відомого німецького теоретика М. Вебера, функції мають бути чітко окреслені залежно від рівня ієрархії та залежати від завдань, які постають на кожному з рівнів публічного управління. Згідно з цим підходом завдання мають бути чітко та заздалегідь визначеними, а їх виконання – обов'язковим [22].

Класичною у контексті обговорення функцій управління є точка зору А. Файоля, який відносить до таких наступні активності: планування, організацію, координацію, комунікацію, контроль [160]. Окремо буде виділено шосту функцію – функцію адміністрування, що полягає у здійсненні впливу на персонал організації.

Осмислюючи основи менеджменту, М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розглядають процес управління, базуючись на чотирьох функціях: планування, організація, мотивація та контроль. При цьому реалізація зазначених функцій потребує активної комунікації, обміну інформацією та своєчасного прийняття управлінських рішень [73].

Сучасні теорії менеджменту розглядають розширений перелік функцій управління. Так, наприклад, М. Ананська, підкреслюючи відсутність єдності думок щодо переліку сучасних функцій управління до таких пропонує

відносити: планування, організацію, мотивацію, облік, оцінку, аналіз, регулювання, контроль [5].

Розширення функцій та їх поглиблене тлумачення пов'язано зі зміною умов управління, ускладненням середовища управління, зростанням впливу менеджерів на кінцевий результат і загальним підвищенням рівня кваліфікації менеджерів.

Розглядаючи управління розвитком як процес впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою розвитку системи, у якій вони співіснують, треба зазначити, що сучасні функції органів управління адміністративними територіями надзвичайно динамічні – одні зникають зі зміною конкретних обставин, інші з'являються відповідно до вимог часу.

Засновником концепції функцій управління прийнято вважати А. Файоля. На думку автора, управляти – це означає передбачати, організовувати, розподіляти, координувати та контролювати. Згодом науковці пропонували нові удосконалені підходи щодо визначення складових процесу управління [160].

У табл. 1.5 подано узагальнений перелік основних функцій управління на основі ґрунтовного аналізу наукових джерел у галузі менеджменту.

Огляд літературних джерел дозволив виявити такі функції: адміністрування, аналіз, зростання, інформація, кадри, комунікація, контроль, координація, лідерство, маркетинг, мотивація, облік, організація, оцінка, планування, регулювання, розвиток, розробка та фінанси.

Функції територіальних органів управління надзвичайно динамічні – одні зникають зі зміною конкретних обставин, інші з'являються відповідно до вимог часу. Зміна, уточнення функцій призводять до необхідності зміни структури управління та впровадження принципів сучасного менеджменту. Проте за доцільне вважаємо розглядати обов'язкові функції у межах процесного підходу та визначити, які завдання постають перед управлінцями у процесі стратегічного управління розвитком адміністративної території.

Таблиця 1.5

Узагальнення підходів щодо визначення функцій управління

№ з/п	Функція	А. Файоль	М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі	Р. Ґріфін, В. Яцура	М. Ананська	О. Виханський	Г. Жаворонкова, В. Жаворонков	К. Бліщук	К. Андрюс	В. Тертичка	З. Шершньова	Разом:
1	Адміністрування	+										1
2	Аналіз				+							1
3	Зростання					+						1
4	Інформація					+						1
5	Кадри					+						1
6	Комунікація	+										1
7	Контроль	+	+	+	+		+	+	+	+	+	9
8	Координація	+					+	+			+	4
9	Лідерство			+					+			2
10	Маркетинг					+						1
11	Мотивація		+		+		+	+		+	+	6
12	Облік				+							1
13	Організація	+	+	+	+		+	+	+	+	+	9
14	Оцінка				+							1
15	Планування	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10
16	Регулювання				+							1
17	Розвиток					+						1
18	Розробка					+						1
19	Фінанси					+						1
	Разом:	6	4	4	8	8	5	5	4	4	5	

Джерело: складено автором за [5; 16; 26; 31; 43; 77; 125; 160; 168; 174]

Залежності від критеріїв, за якими визначались функції управління, різними науковцями було отримано різні результати. Такі поняття, як лідерство та комунікація, є сполучними процесами, що забезпечують повноцінне функціонування системи управління. У розглянутому переліку виділених науковцями функцій також можна зустріти низку синонімічних або ж похідних функцій. Так, розробка стратегії може бути похідним завданням у межах функції планування. Координація може розглядатися як елемент організації. Дискусійною є доцільність виділення аналізу й оцінки як функцій управління тощо. Слідуючи за підходом, запропонованим у роботах М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі та В. Тертички, та виходячи з результатів аналізу наявних у науковій думці підходів можна стверджувати, що основними функціями управління доцільно вважати:

планування;

організацію;

контроль;

мотивацію (рис. 1.13) [77; 125].

Рис. 1.13. Функції управління за результатами узагальнення наукових джерел

Джерело: [77, 125]

Планування. Під плануванням пропонуємо розуміти функцію управління, що полягає у систематичному зборі інформації для аналізу ситуації, створенні можливих альтернативних стратегій та раціональному виборі стратегії. Інакше

кажучи, у межах планування необхідно прийняти рішення щодо цілей організації, визначити виконавців і шляхи досягнення поставлених цілей.

За результатами ґрунтовного аналізу території формуються стратегічне бачення, система цілей розвитку та місія території (рис. 1.14).

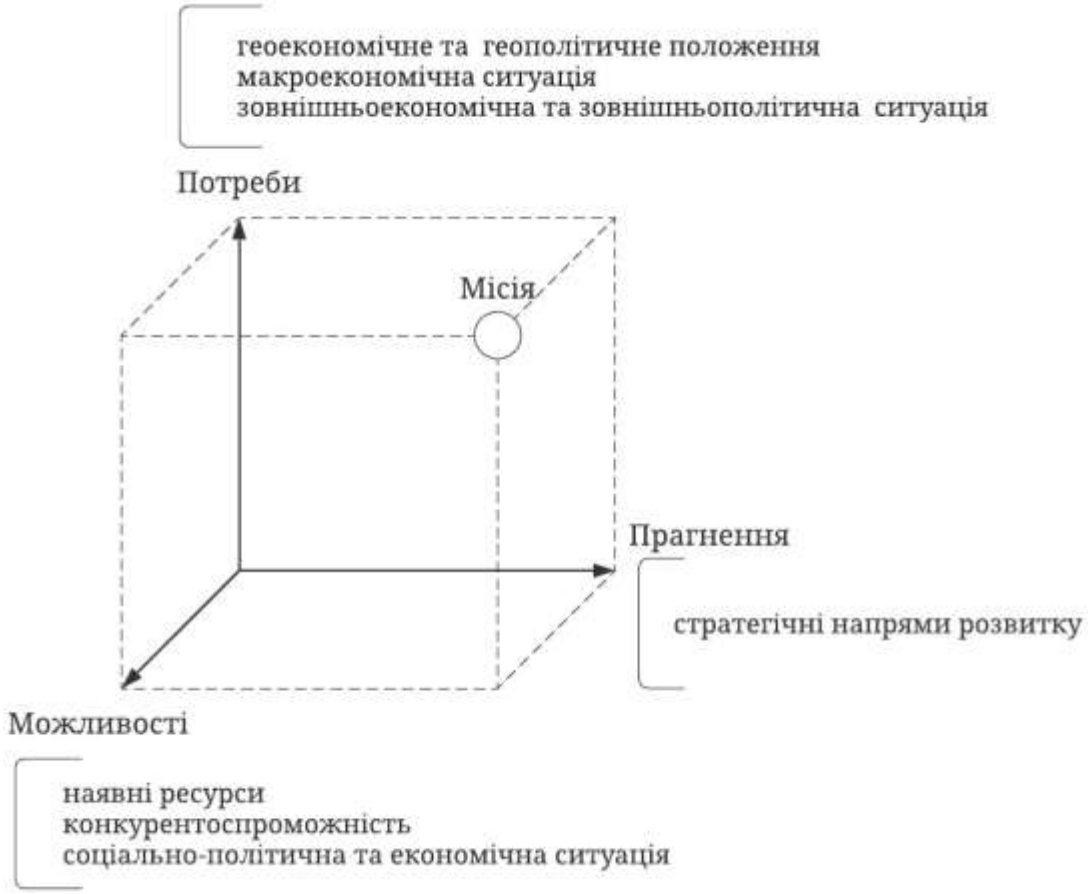

Рис. 1.14. Формування місії у процесі розробки стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [23]

У контексті стратегічного планування розвитку адміністративної території важливу роль відіграє аналітична діяльність із визначення та обґрунтування соціально-економічного положення та ресурсів території, конкурентних переваг. До основних інструментів можна віднести:

соціально-економічний аналіз (за результатами складається профіль території);

порівняльний аналіз (позиціонування території у конкурентному середовищі);

SWOT-аналіз (характеристика конкурентних переваг та обмежень на основі визначення сильних і слабких сторін території, можливостей та загроз);

PESTLE-аналіз (виявлення обмежень і тенденцій, що мають вплив на розвиток території за такими факторами: політика, економіка, соціум і культура, технології, право, екологія);

соціологічний аналіз (опитування бізнесу та громадськості з метою збору необхідної інформації) [11–13].

На відміну від стратегії розвитку підприємства, стратегія розвитку території має бути актуальною впродовж тривалого періоду (4–6 років), оскільки стратегічне управління орієнтується на довготривалу перспективу розвитку території. За О. Бердановою, місією розвитку території є «квінтесенція стратегічних цілей» [12]. Треба зазначити, що вибір занадто вузької мети може звузити можливості знаходити альтернативи при прийнятті рішень. Вибір занадто великої місії може зашкодити успіху території.

Отримані за результатами попередніх етапів дані дозволяють визначити кінцеві завдання, які доведеться вирішити, та сформувати план дій з реалізації стратегії. Формулювання стратегічних цілей потребує значної компетенції робочої групи з розробки стратегії. До формулювання стратегічних цілей розвитку території можна висунути такі вимоги:

чіткість викладення;

стислість;

зрозумілість.

Операційні цілі пов’язані з конкретною стратегічною ціллю, а завдання випливають зі сформованих операційних цілей. Завдання мають бути конкретизовані переліком заходів, що необхідно організувати задля реалізації конкретного завдання. З іншого боку, перевантаженість деталями може

негативно позначитися на сприйнятті стратегії громадськістю. Заплановані заходи найліпшим чином повинні міститися у обґрунтуванні стратегії, що є супроводжувальним документом та його невід'ємною складовою (рис. 1.15).

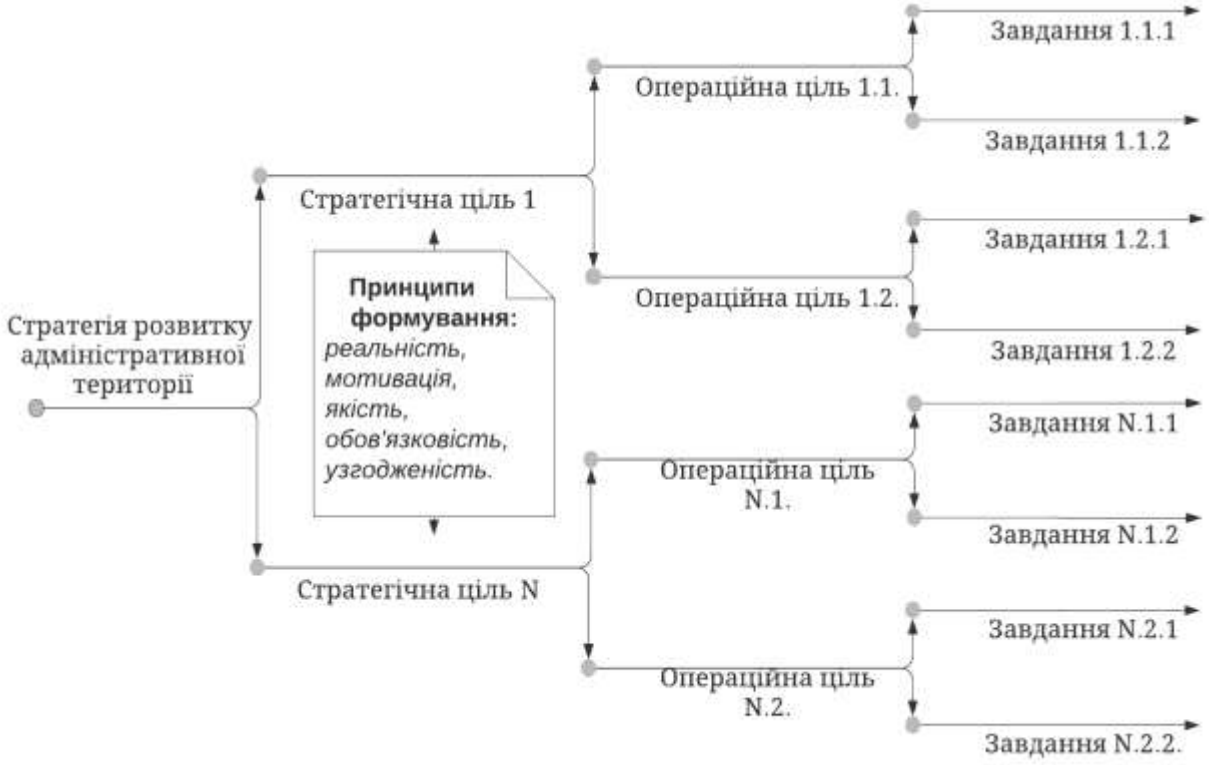

Рис. 1.15. Структурно-логічна схема цілей і завдань стратегії розвитку адміністративної території

Джерело: розроблено автором на основі [11-13]

На думку О. Берданової та В. Вакуленка, визначенню цілей місцевої стратегії допомагає використання методу аналізу причин і наслідків за необхідністю. При цьому визначаються головні проблеми, що заважають реалізації обраних стратегічних цілей [12].

У Методичних рекомендаціях щодо формування регіональних стратегій розвитку міститься такий перелік складових карти операційних дій з досягнення стратегічної цілі:

формулювання операційної цілі (текстовий опис);

заходи (перелік заходів);

ефективність (розрахунок ефективності запропонованого рішення);

ресурси (назва, обсяг і відповідні розрахунки);

тривалість (розрахунок);

головні учасники (перелік імен);

загальна вартість (розрахунок);

джерела фінансування (перелік);

інструменти (відповідні проєкти, програми тощо) [101].

Ключовими артефактами етапу планування стратегії розвитку адміністративної території є стратегія, що обов'язково включає профіль території, результати й обґрунтовані висновки щодо проведеного SWOT-аналізу, стратегічні й оперативні цілі та відповідні завдання.

У контексті стратегічного управління розвитком адміністративних територій визначення механізмів і процедур реалізації стратегії розвитку є невід'ємним етапом на шляху її реалізації.

Організація. Під організацією прийнято розуміти функцію управління, у межах якої здійснюється розподіл робіт через окремих працівників (груп) та узгодження їхньої діяльності, зокрема, але не виключно: розподіл праці, створення робочих груп, делегування повноважень, визначення меж контролю та формування процесів координації.

Виходячи з визначення організації як функції управління треба зазначити, що елементи організаційної роботи передують плануванню, тобто класична послідовність управлінських функцій планування-організація-мотивація-контроль не зберігається.

Так, група дослідників (А. Ткачук, В. Кашевський, П. Мавко) вважають, що у процесі стратегічного планування перед етапом аналізу існує підготовчий етап – організація роботи [155]. Погоджуючись з думкою дослідників, до організаційної роботи на етапі, що передує стратегічному плануванню,

пропонуємо відносити всі можливі активності, що пов’язані з легалізацією стратегічного планування (підготовка відповідних розпоряджень і створення робочого плану); створенням робочої групи з розробки стратегії; публічністю процесу розробки стратегії (залучення максимальної кількості стейкхолдерів); залученням консультантів та експертів; збором даних для соціально-економічного аналізу та проведенням опитування мешканців території.

До проблем організаційного забезпечення розвитку адміністративної території можна віднести труднощі формування організаційної структури, що обумовлено високим пріоритетом оперативного управління порівняно зі стратегічним управлінням розвитком. Створення організаційної структури стратегічного управління розвитком території повинно відбуватись з дотриманням її ключових характеристик, а саме:

ієрархічність – дотримання оптимальної кількості рівнів;

розмежування функцій – відповідність вертикалі та горизонталі системи управління.

На думку Н. Касьянової, проєктування організаційної структури має ґрунтуватися на стратегічних планах організації, тобто за принципом «стратегія визначає структуру» [50].

У роботі І. Ансоффа було обґрунтовано доцільність організації груп управління проєктами задля вирішення завдань стратегічного планування [5]. Такий підхід дозволяє централізувати розробку стратегії та децентралізувати процес її реалізації.

О. Берданова та В. Вакуленко у практичному посібнику «Планування місцевого розвитку» до організаційного забезпечення стратегічного планування відносять створення робочої групи та ініціювання розробки стратегії у вигляді відповідного нормативно-правового акта (розпорядження про розробку стратегії) [12].

До основних критеріїв, за якими здійснюється добір членів Робочої групи,

можна віднести:

активну участь у соціально-економічному, громадському та культурному житті території;

обізнаність з місцевою ситуацією, наявність інтелектуальних, фінансових, інституційних і творчих можливостей, а також часу та бажання брати активну участь у розробці та реалізації Стратегії;

можливість реального впливу на місцеву ситуацію, зацікавленість у вкладанні фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів з метою реалізації програм і проєктів місцевого розвитку [13].

Виявлення підходів щодо визначення категорії «організаційне забезпечення» є досить жвавим напрямком наукових досліджень. Аналізуючи праці О. Бєдової [15], Г. Демченко [32], Н. Коваленко [55], Г. Островерхової [81] та А. Лещуха [64], можна дійти висновку, що глибинний аналіз сутності поняття «організаційне забезпечення» доцільно проводити виходячи із контексту дослідження.

Підхід, запропонований А. Лещухом, ґрунтується на виведенні визначення організаційного забезпечення згідно зі словником української мови [64]. Вважаємо запропоноване тлумачення найбільш загальним із досліджених (рис. 1.16).

Виходячи з узагальнених на рис. 1.16 результатів аналізу підходів щодо визначення категорії «організаційне забезпечення» залежно від предмета дослідження організаційне забезпечення визначають як:

комплекс структур і правил, якому притаманне створення належних умов існування системи виходячи з мети її функціонування за рахунок забезпечення необхідними ресурсами та організації взаємозв’язків між її елементами.

систему процесів і процедур, яка забезпечує підприємство необхідними ресурсами та організацію взаємозв’язку між підрозділами підприємства.

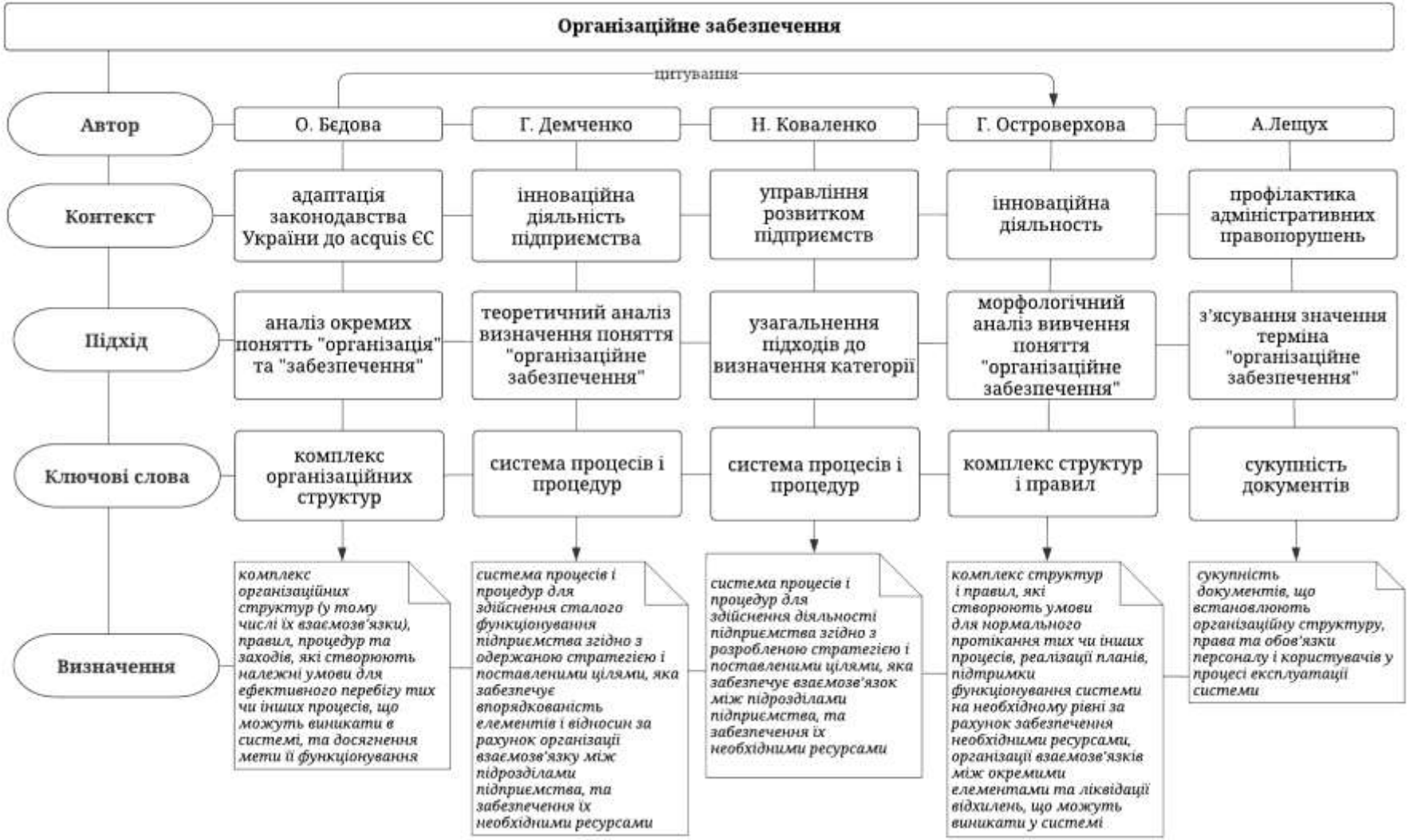

Рис. 1.16. Визначення категорії «організаційне забезпечення» у наукових дослідженнях

Джерело: розроблено автором на основі [15, 32, 55, 64,81]

Доведено, що існує низка теоретичних підходів щодо визначення категорії «організаційне забезпечення», а саме: структурний, нормативний, процесний і системний [32; 81].

До недоліків наслідування структурного підходу у контексті організаційного забезпечення стратегії розвитку адміністративної території можна віднести ототожнення організаційного забезпечення з документами, що регламентують діяльність (права й обов'язки) персоналу. Такий підхід нівелює залучення до процесу планування осіб, у чиї посадові обов'язки не входить розробка стратегії, що суперечить засадам прозорості та гласності.

У посібнику «Територіальний розвиток в Україні: розвиток агломерацій та субрегіонів» міститься така доречна рекомендація: «Важливо не просто мати стратегічний план і реалізовувати його. Успіх реалізації залежить не тільки від наявних ресурсів, а й від того, наскільки цей план «рідний» тим, для кого він, власне, розроблений. Чи були вони залучені до процесу планування? Відповідь на це запитання має неабияке значення, бо від цього не в останню чергу залежить, чи будуть ці люди брати активну участь у впровадженні стратегії, а це важлива складова успіху» [260].

Нормативний підхід полягає у визначенні організаційного забезпечення, ґрунтуючись на загальноприйнятих методах і стандартному наборі технічних засобів. Незважаючи на порівняно вищу гнучкість від попереднього структурного підходу, його недоліком є певна бюрократичність і здатність забезпечити функціонування системи лише у її природному стані.

Нагальною проблемою державного управління на сучасному етапі розвитку адміністративних територій в Україні є наявність інститутів, що дісталися у спадок від радянських часів, та водночас наявність нових інститутів. Такий симбіоз зі значним ступенем неузгодженості на різних рівнях значно гальмує процес розвитку як країни в цілому, так і окремих територій зокрема. Неефективна система управління впливає на всі показники життя українського

громадянина (ВВП, ВРП на душу населення, індекс людського розвитку та ін.).

На нашу думку, розглядаючи організаційне забезпечення як процес з підтримки нормального функціонування організації суб'єктами управління, недостатню увагу приділено впливу зовнішнього середовища [32; 55].

У контексті дослідження організаційного забезпечення в діяльності органів публічної влади Л. Приходченко та І. Ткач пропонують визначати організаційне забезпечення як «комплекс нормативно-правових, матеріально-технічних, фінансових, кадрових, інформаційних та оперативних заходів, що направлені на раціональний розподіл трудової діяльності, забезпечення адекватними умовами праці, підтримку організаційного порядку, психологічно здорової атмосфери в колективі з метою щоденного контролю і оцінки виконаної роботи та ефективного виконання цими органами своїх повноважень» [87].

На думку З. Шершньової, «організаційне забезпечення стратегічного управління – це сукупність структурних і динамічних (процесних) організаційних взаємовідносин всередині та за межами організації». За такого підходу складовими організаційного забезпечення є:

сукупність конкретних організаційних зав'язків (лінійних, функціональних, субординаційних і координаційних);

системи підпорядкування, звітності та контролю;

методи організаційного аналізу;

організаційне проєктування;

правові норми, внутрішні нормативні документи [168].

Організаційне забезпечення стратегії розвитку адміністративної території полягає у вдосконаленні наявних систем і процедур управління розвитком території та створенні нових з метою досягнення стратегічних цілей та з урахуванням умов у зовнішньому середовищі.

Об'єктами організаційного забезпечення стратегії розвитку адміністративної території виступають складові системи управління розвитком

території та функції управління (наявні та ті, що потребують створення згідно зі сформованою стратегією).

Суб'єктами організаційного забезпечення стратегії розвитку адміністративної території є окремі стейкхолдери стратегічного управління територією, для якої формується стратегія, а саме органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, їх посадові особи, залучені експерти, діяльність яких у межах покладених обов'язків полягає у:

формуванні стратегії з відповідною структурою з метою досягнення визначених цілей;

організації діяльності з досягнення стратегічних цілей згідно з планом реалізації стратегії розвитку території;

створенні процесів і процедур з моніторингу та контролю реалізації етапів впровадження стратегії розвитку;

реорганізації як усієї оргструктури управління, так і окремих ланок, згідно з потребами території і впливом зовнішнього середовища;

налагодженні системи взаємодії між відповідними підрозділами органів виконавчої влади щодо питань реалізації стратегії;

забезпеченні участі громадських організацій, населення в розробленні та реалізації стратегії розвитку адміністративної території;

організації відповідних досліджень, що стосуються розвитку територій;

сприянні розвитку бізнес-структур у межах стратегії.

Теоретично доведено, що організаційне забезпечення стратегії розвитку адміністративної території ускладняється відповідно до рівня адміністративно-територіального устрою, адже тим важче забезпечувати ефективне функціонування систем, чим складніше організована сама система [53]. У цьому випадку мотивація і контроль залучених в управлінні осіб також відіграють істотну роль у забезпеченні ефективності виконання завдань управління розвитком.

Мотивація. У широкому розумінні мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації [73]. Як функція управління мотивація повинна забезпечувати своєчасне та вичерпне виконання членами організації роботи, що на них покладена згідно з цілями організації. Питанням мотивації присвячено велику кількість наукових доробок, тому що мотивація необхідна для продуктивного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань.

Різні групи стейкхолдерів у процесі стратегічного управління мають різні мотиви. Так, проблема відсутності партнерства між бізнесом, владою та громадськістю може бути обумовлена відсутністю мотивації з боку бізнесу ініціювати розробку необхідних для реалізації стратегії регуляторних актів чи виконання контролю за вже наявними актами, незважаючи на ідентифіковану у стратегії необхідність цих дій. Відсутня в організації система мотивації може призвести до зниження іміджу організації в очах населення, що, своєю чергою, призведе до низької активності представників організації у процесі стратегічного планування.

Слід зазначити, що ефективність праці та відданість керівництву можна очікувати лише в організації, в якій впроваджене стратегічне управління. Вичерпні інструкції щодо того, що робити, коли і як робити, мають бути забезпечені для кожного працівника. Це робить їх більш впевненими та вільними у виконанні своїх завдань без будь-яких вагань. Ефективність працівників та їх лояльність, що приводить до взаєморозуміння та доброї віддачі, є результатами широкої політики стратегічного управління.

У табл. 1.6 подано результати узагальнення головних ідей провідних змістовних теорій мотивації:

Ієрархія потреб за А. Маслоу [227];

Теорія потреб Д. МакКлелланда [229];

Двофакторна теорія Ф. Герцберга [215].

Таблиця 1.6

Зіставлення основних положень змістовних теорій мотивації

Критерії	А. Маслоу	Д. МакКлелланд	Ф. Герцберг
Виникнення	1943 рік	1940 роки	1959 рік
Виділені потреби	*Первинні:* -фізіологічні потреби, - потреби в безпеці. *Вторинні:* - соціальні потреби, - потреби в повазі, - потреби самовираження	- влада, - успіх, - причетність	*Гігієнічні фактори:* - політика фірми та адміністрації, - умови роботи, - оплата праці, - міжособистісні стосунки, - ступінь контролю. *Мотивації:* - успіх, - підвищення по службі, - визнання і схвалення результатів роботи, - високий ступінь відповідальності, - можливості творчого та ділового зростання
Ключова гіпотеза	Ієрархічні рівні потреб мають фіксований порядок	Потрібно створювати умови, що стимулюють особистісне зростання, та прагнути до оптимального розподілу трудових ресурсів. Стандарти максимальної продуктивності слугують посиленню потреби успіху	За відсутності або недостатньої присутності гігієнічних факторів у людини виникає незадоволення роботою
Недоліки	Задоволення будь-якої однієї потреби не призводить до автоматичного переходу потреб на наступний рівень як фактора мотивації діяльності людини	Теорія не враховує рівень задоволення первинних потреб людини, що на практиці може викликати значні труднощі у процесі її впровадження	Один і той самий фактор може викликати задоволення роботою в однієї людини і незадоволення в іншого, і навпаки

Джерело: складено автором на основі [215, 227, 229]

Беручи до уваги переваги та недоліки змістовних теорій мотивації А. Маслоу, Д. МакКлелланда та Ф. Герцберга, можна дійти висновку, що у

процесі стратегічного управління розвитком адміністративної території мотивації мають бути притаманні такі риси:

по-перше, створення умов;

по-друге, створення умов для розвитку персоналу та відчуття професійної гордості;

по-третє, своєчасне коригування мотиваційного процесу залежно від зміни потреб працівників.

Контроль – це функція управління, що полягає у систематичному спостереженні за результатами діяльності в організації та за її межами та реалізується за рахунок встановлення стандартів, вимірів із подальшим коригуванням за необхідності. Відсутність контролю в системі управління унеможливлює своєчасне коригування управлінських дій в організації.

Розглядаючи функції управління, треба зазначити, що контроль за результатами реалізації стратегій розвитку адміністративних територій дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси. Інакше кажучи, контроль – це не тільки гарантія здійснення запланованих дій, а й підтвердження відповідності результатів дій очікуванням [154].

План реалізації стратегії розвитку має містити таку інформацію, необхідну для реалізації контролю як функції управління:

індикатори (проміжні та цільові);

графік реалізації запланованих заходів;

закріплення підрозділів, членів робочих груп чи посадових осіб, відповідальних за заплановані завдання.

Поточна ситуація у розвитку адміністративних територій потребує впровадження стратегічно виваженої державної політики на окремих рівнях, яка базується на принципах сучасного стратегічного менеджменту.

Таким чином, виходячи з проаналізованих у контексті дослідження функцій управління можна дійти висновку, що організаційне забезпечення

стратегії розвитку адміністративної території полягає у вдосконаленні наявних систем і процедур управління розвитком території та створенні нових з метою досягнення стратегічних цілей та з урахуванням умов у зовнішньому середовищі.

На сучасному етапі стратегічне управління розвитком адміністративної території полягає у позиціонуванні такої як не супідрядної системи держави, а системи з розподіленими центрами управління, що орієнтуються на власні інтереси та цілі. Система стратегічного розвитку адміністративної території зорієнтована на зміни, що супроводжуються процесами аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, формування цілей стратегічного розвитку, вибору відповідної стратегії, її реалізації, контролю та оцінки.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз теоретико-методичних положень зі стратегічного розвитку адміністративних територій дає підстави до таких висновків:

1. На основі ретроспективного аналізу нормативно-правового забезпечення питань вдосконалення адміністративно-територіального устрою України виявлено ключові етапи його становлення, а саме: 1991–1996 рр. – трансформація територіальної організації держави та становлення системи територіального устрою; 1997–2004 рр. – становлення законодавчих засад реформування; 2005–2009 рр. – оновлення засад на основі інституційних змін; 2010–2014 рр. – модернізація теоретико-методологічних засад; з 2014 року – процеси з подолання глобальної неузгодженості положень.

За допомогою методу Ісікави побудована діаграма причинно-наслідкових зав’язків недоліків проєкту Закону «Про адміністративно-територіальний устрій». У результаті дослідження доведено, що відкладання прийняття закону,

який визначає сутність адміністративно-територіальної одиниці в Україні, унеможливлює завершення реформи децентралізації влади, що, своєю чергою, гальмує Україну на шляху до Європейської інтеграції.

2. Розглянуто лінійний, адаптивний та інтерпретаційний підходи до визначення змісту стратегії. На основі запропонованого методичного підходу розвинуто сутнісно-змістовне наповнення поняття «стратегічне управління розвитком території», яке полягає у сукупності завдань, визначених у процесі побудови органами влади стратегічної політики території, враховуючи її історичні особливості, географічне розташування, національні традиції.

Виявлено, що стратегічне управління розвитком адміністративної території є особливим видом управління, що зосереджується на виконанні поставлених завдань, реєструє необхідні кроки для досягнення цілі в майбутньому. Водночас стратегічне управління – процес, що визначає послідовність дій з формування та реалізації стратегії.

3. Узагальнено підходи до визначення функцій управління. Виявлено, що основними функціями управління доцільно вважати: планування; організацію; контроль і мотивацію. На основі аналізу змістового наповнення категорії «організаційне забезпечення» визначено сутність організаційного забезпечення, яка полягає у вдосконаленні наявних систем і процедур управління розвитком території та створенні нових з метою досягнення стратегічних цілей та з урахуванням умов у зовнішньому середовищі.

Висновки та результати досліджень, подані у першому розділі, оприлюднені у таких публікаціях [53; 66; 67].

Список використаних джерел [1; 3–6; 10–13; 16; 18; 21–26; 31; 37; 38; 41; 43; 44; 47; 48; 52; 56; 57; 59; 61;62; 66; 67; 70–73; 77; 78; 82; 83; 85; 86; 88; 89; 95–97; 99; 106; 108; 109; 113; 117; 118; 121; 124; 125; 154; 158; 160; 161; 163; 164; 167; 174; 177–180; 216; 230; 233; 241; 264].

РОЗДІЛ 2
МЕТОДИ ТА ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ТЕРИТОРІЙ

2.1. Аналіз виконання стратегії соціально-економічного розвитку «Україна – 2020»

Ґрунтуючись на визначенні організаційного забезпечення стратегії розвитку адміністративної території та беручи до уваги наявні стратегії соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць різних рівнів адміністративно-територіального устрою, вважаємо за доцільне розпочати порівняльний аналіз механізмів і принципів організації стратегічного розвитку з національного рівня.

Методику планування розвитку в Україні можна вважати такою, що діє за принципом «зверху вниз». Регіональні стратегії узгоджуються з національною стратегією, водночас програми та плани розвитку окремих галузей господарства в регіоні корелюють зі стратегічними цілями розвитку регіону. У стратегічному управлінні має місце одночасне вертикальне та горизонтальне узгодження пріоритетів розвитку території.

Нормативно-правове поле стратегічного управління розвитком на національному рівні складає низка НПА, зокрема, Закони України: «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [90], «Про державні цільові програми» [91].

Ґрунтуючись на основних положеннях зазначених Законів, можна дійти висновку, що національна стратегія розвитку є комплексом взаємопов’язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв’язання найважливіших проблем

розвитку держави на основі науково обґрунтованого передбачення напрямів розвитку країни.

Указом Президента України у січні 2015 року було схвалено «Стратегію сталого розвитку Україна-2020» (далі – Стратегія). Згідно з Планом заходів з виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України та Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» у 2015 році було визначено 368 завдань, визначених у Програмі діяльності Кабінету Міністрів України (Коаліційній угоді) та Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [103]. Типову структуру плану Заходів з реалізації стратегії розвитку подано у табл. Д.1 Додатка Д. У ході контент-аналізу Плану заходів було враховано частотність для стовпця «відповідальні за виконання» для кожного з зазначених заходів. На рис. 2.1 подано відповідні результати у вигляді гістограми.

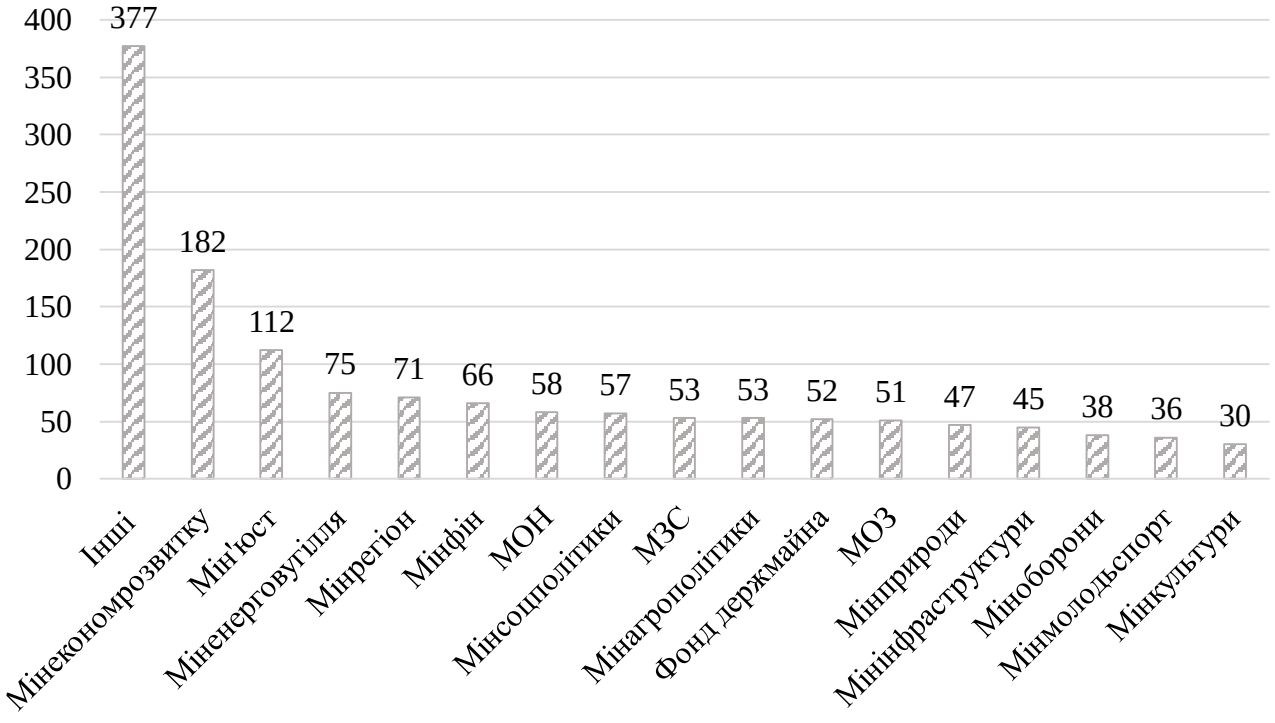

Рис. 2.1. Органи відповідальні за виконання Плану заходів з виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України та Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» у 2015 році

Джерело: розраховано автором за [103]

До завдань з регулювання шляхом розробки, оновлення чи скасування нормативно-правових актів, пов'язаних із реалізацією Стратегії, за даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, можна віднести понад 100 завдань, спрямованих на виконання стратегії [45].

Перелік завдань із розробки, оновлення чи скасування нормативно-правових актів, пов'язаних із реалізацією Стратегії, подано у таблиці В.1 Додатка В.

Виходячи з отриманих даних можна дійти висновку, що за Планом Заходів значну роль у реалізації Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» відіграють такі інститути влади:

Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства (Мінекономрозвитку) – 12,97 % завдань;

Міністерство юстиції України (Мін'юст) – 7,98 % завдань;

Міністерство енергетики та вугільної промисловості України (Міненерговугілля) – 5,35 % завдань;

Міністерство розвитку громад та територій України (Мінрегіон) – 5,06 % завдань;

Міністерство фінансів України (Мінфін) – 4,7 % завдань;

Міністерство освіти і науки України (МОН) – 4,13 % завдань;

Міністерство соціальної політики України (Мінсоцполітики) – 4,06 % завдань;

Міністерство закордонних справ (МЗС) – 3,78 % завдань;

Міністерство аграрної політики та продовольства України (Мінагрополітики) – 3,78 % завдань;

Фонд державного майна України (Фонд держмайна) – 3,71 % завдань;

Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ) – 3,64 % завдань;

Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України (Мінприроди) – 3,35 % завдань;

Міністерство інфраструктури України (Мінінфраструктури) – 3,21 % завдань;

Міністерство оборони України (Міноборони) – 2,71 % завдань;

Міністерство молоді та спорту України (Мінмолодьспорт) – 2,57 % завдань;

Міністерство культури України (Мінкультури) – 2,14 % завдань;

Інші – 26,87 % завдань.

Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства. До зони відповідальності Міністерства у контексті заходів з реалізації стратегії увійшло розроблення та подання Кабінетові Міністрів України низки законопроєктів з питань оборони, державно-приватного партнерства, захисту прав споживачів, оптимізації процедур надання адміністративних послуг, удосконалення системи державних закупівель; гармонізація законодавства України до законодавства ЄС щодо залучення іноземних інвестицій.

Значний обсяг робіт будо заплановано щодо підписання низки угод про створення зон вільної торгівлі (Канада, Туреччина, Ізраїль тощо). Водночас Міністерство було відповідальне за скасування регуляторних актів, які ускладнюють провадження підприємницької діяльності [103].

У травні 2017 року було схвалено Стратегію розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року, розроблену Міністерством [103].

Міністерство юстиції України. Згідно з планом заходів з реалізації стратегії було заплановано проведення перевірок відповідно до Закону України «Про очищення влади» [112]. Також у межах запланованого Стратегією оновлення влади та антикорупційної реформи очікувалося внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв’язку з прийняттям Законів України «Про Національне антикорупційне бюро України» та «Про запобігання корупції» у Верховній Раді України [79]. У зв’язку з необхідністю оновлення законодавства задля відновлення довіри до судової влади в Україні Міністерство повинно

розробити та подати низку НПА до Кабінету Міністрів України щодо забезпечення оновлення Конституційних норм з питань судочинства.

Міністерство юстиції разом із представниками органів державної влади та органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, Секретаріату Уповноваженого ВРУ з прав людини та представників міжнародних організацій розробило Національну стратегію у сфері прав людини, яку було затверджено у серпні 2015 року [102].

Міністерство енергетики та вугільної промисловості України. Зазначена у Стратегії реформа вугільної галузі відноситься до зони відповідальності Міністерства. Так, до ключових завдань, згідно з планом заходів, було віднесено: створення нормативно-правового підґрунтя задля залучення іноземних інвестицій в енергетичний сектор України, розроблення проєкту нормативно-правового акта щодо розвитку електричних мереж, впровадження сучасних європейських стандартів корпоративного управління державними енергетичними компаніями.

У серпні 2017 року було схвалено Енергетичну стратегію України до 2035 року, у межах якої передбачено заходи зі зменшення енергоємності ВВП, підвищення рівня енергетичної безпеки та стійкості, а також інтеграції мереж у ЄС [116].

Міністерство розвитку громад та територій України. У 2019 році Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України реорганізоване у Міністерство розвитку громад та територій України. У взаємодії з центральними органами влади на Міністерство було покладено розв’язання завдань у межах реформи децентралізації, зокрема, створення правових засад для добровільного об’єднання та співробітництва територіальних громад.

До іншої частини завдань, пов’язаних з реалізацією Стратегії, треба віднести завдання, пов’язані з реформою регіональної політики, з метою

підвищення ефективності управляння регіональним розвитком на державному рівні [103].

У лютому 2015 року було прийнято Закон України «Про засади державної регіональної політики», який, у тому числі, створив нормативно-правові засади заснування агенцій регіонального розвитку [98].

На нашу думку, велику роль у створенні сучасних засад стратегічного управління адміністративною територією відіграє Міністерство розвитку громад та територій України. У березні 2017 року в рамках проєкту Української асоціації оцінювання «Посилення децентралізації в Україні» за фінансової підтримки Національного фонду на підтримку демократії США було підготовлено відповідний експертний висновок до Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [39].

На думку М. Саави протягом 2015–2016 років відбулося заміщення плану заходів з виконання Стратегії сталого розвитку Програмою діяльності КМУ [39].

Стратегія «Україна – 2020» містить систему ключових показників для моніторингу ефективності ходу виконання запланованих реформ і програм. Система показників включає 25 показників, які є базовими для аналізу ступеня виконання запланованих у межах Стратегії програм і планів, які мали бути реалізовані до 2020 року.

За допомогою аналізу причино-наслідкових в’язків і ґрунтуючись на наявних методичних підходах, щодо розрахунку зазначених у Стратегії показників було побудовано карту розуму, яка ілюструє взаємозв’язок окремих програм і планів (табл. 2.1), та систему показників Стратегії (рис. 2.2). Виходячи з отриманих результатів можна стверджувати, що більшість показників (17 показників) відповідають векторам «розвиток» і «безпека».

У табл. Д.1 Додатка Д подано розгорнутий список показників за векторами розвитку, що містяться у Стратегії.

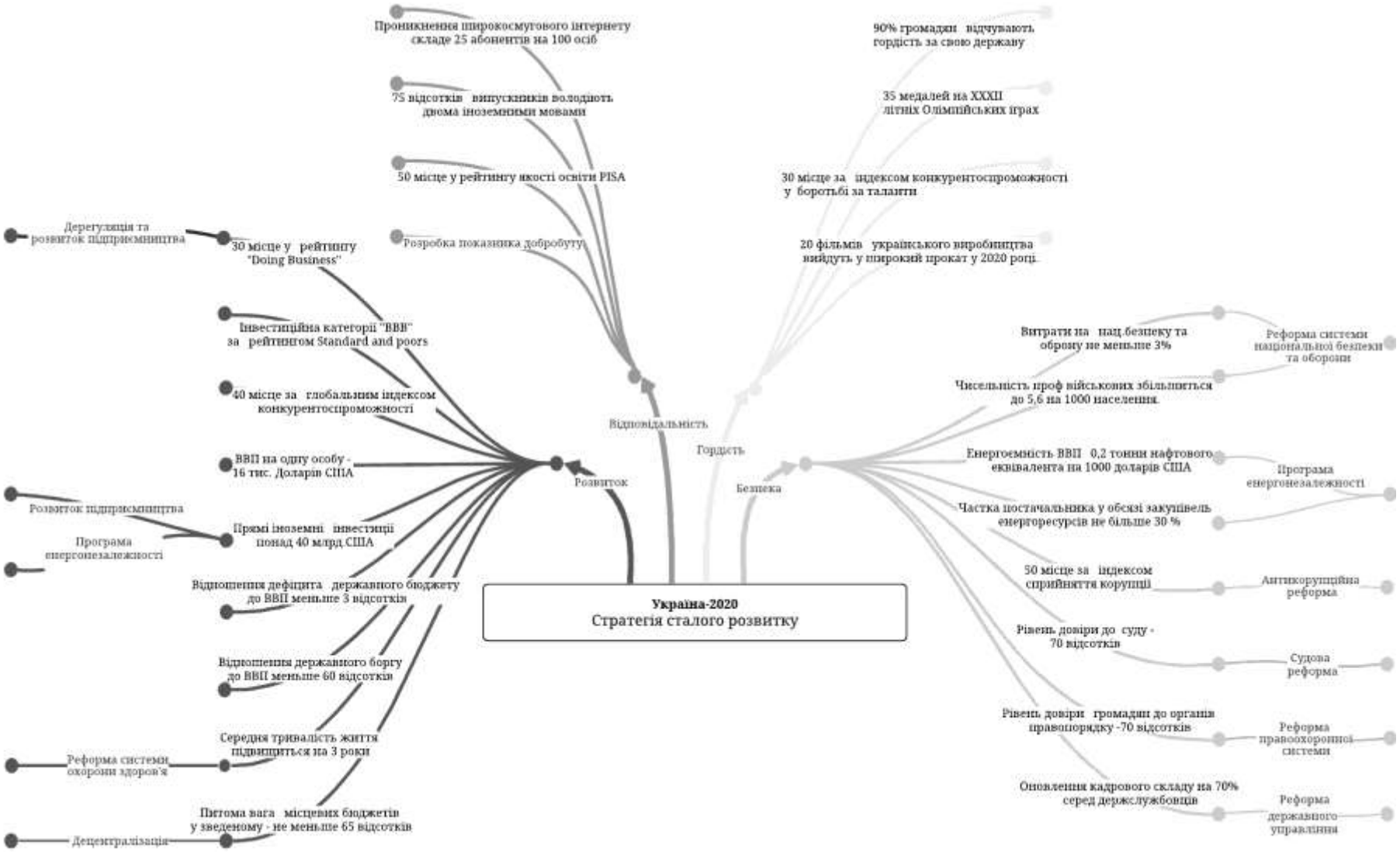

Рис. 2.2. Карта розуму для ключових показників моніторингу ефективності Стратегії «Україна – 2020»

Джерело: побудовано автором на основі [115].

У табл. 2.1 подано результати аналізу окремих показників Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» станом на 2019 рік.

Таблиця 2.1

Ступінь виконання стратегії «Україна-2020» за окремими індикаторами станом на 2019 рік

№ з/п	Показник	Рік					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020[1]
1	У рейтингу Світового банку «Doing Business» Україна посяде місце серед перших 30 позицій.	96/189	83/189	80/190	76/190	71/190	30/190
2	Кредитний рейтинг України - Рейтинг за зобов'язаннями в іноземній валюті за шкалою рейтингового агентства Standard and poors - становитиме не нижче інвестиційної категорії «BBB».	SD	B-	B-	B-	B	BBB
3	За глобальним індексом конкурентоспроможності, який розраховує Всесвітній Економічний Форум (WEF), Україна увійде до 40 кращих держав світу.	79/140	79/140	85/138	83/140	85/141	40/141

[1] *плановий показник*

Продовження таблиці 2.1

№ з/п	Показник	Рік					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
4	Валовий внутрішній продукт (за паритетом купівельної спроможності) у розрахунку на одну особу, який розраховує Світовий банк, підвищиться до 16 000 доларів США.	11 237 долларів США	11 534 долларів США	11 871 доллар США	12 338 долларів США	12 810 долларів США	16 000 доларів США
5	Чисті надходження прямих іноземних інвестицій за період 2015 -2020 років за даними Світового банку складуть понад 40 млрд доларів США.	-0,369 млрд доларів США	3,967 млрд доларів США	3,918 млрд доларів США	4,576 млрд доларів США	5,833 млрд доларів США	40 млрд доларів США
6	Витрати на національну безпеку і оборону становитимуть не менше 3 відсотків від ВВП.	3,25%	3,16%	2,88%	3,19%	3,36%	3%
7	За індексом сприйняття корупції, який розраховує Transparency International, Україна увійде до 50 кращих держав світу.	130/198	131/198	130/198	120/198	126/180	50/100

Продовження таблиці 2.1

№ з/п	Показник	Рік					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
8	Середня тривалість життя людини за розрахунками Світового банку підвищиться на 3 роки.	71,2 року	71,5 року	71,8 року	71,6 року	дані відсутні	74 роки
9	Питома вага місцевих бюджетів становитиме не менше 65 відсотків у зведеному бюджеті держави.	40,70%	41,40%	46,40%	45,10%	40,60%	65%
10	Частка проникнення широкосмугового Інтернету за даними Світового банку складатиме 25 абонентів на 100 осіб.	11,81 осіб	12,22 осіб	12,55 осіб	12,28 осіб	16,16 осіб	25 осіб
11	За глобальним індексом конкурентоспроможності у боротьбі за таланти, який розраховує одна з провідних світових бізнес-шкіл INSEAD), Україна увійде до 30 кращих держав світу.	66/109	66/109	69/118	61/119	63/125	30/125

Джерело: складено автором на основі [191-197, 232,]

Решта показників, що містяться у табл. Д.1 Додатка Д, було виключено із табл. 2.1 у зв'язку з неможливістю моніторингу їх динаміки з відкритих джерел, відсутністю даних за окремими роками та іншими факторами, що обумовлені

дискусійністю їх викладення.

Виходячи з отриманих результатів можна дійти висновку, що значення окремих показників, за якими заплановано оцінку результатів реалізації стратегії станом на 2019 рік, відрізняються від запланованих.

Досягнути запланованого рівня вдалося лише за показником № 6 (табл. 2.1) «Витрати на національну безпеку і оборону, у % від ВВП». Динаміку витрат на національну безпеку і оборону подано на рис. 2.3.

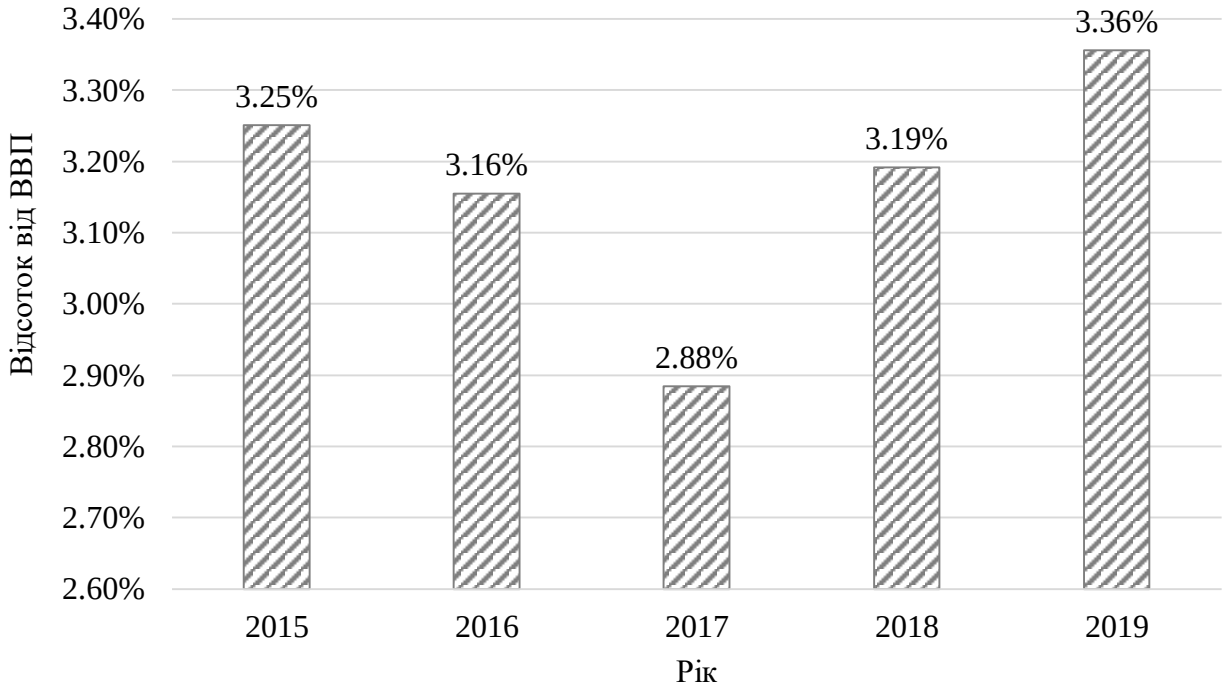

Рис. 2.3. Динаміка зміна витрат на національну безпеку та оборону у 2015-2019 роках

Джерело: побудовано автором за [232]

Проаналізуємо показники динаміки задля вивчення закономірностей зміни витрат на національні безпеку та оборону за даними Світового Банку та Стокгольмського інституту дослідження проблем миру [232]:

Ланцюговий темп зростання витрат на національні безпеку та оборону (у % до ВВП) розраховуємо за формулою:

$$Тр = \frac{Y_i}{Y_{i-1}} * 100, \quad (2.1)$$

де Тр – темп зростання;

Y_i – значення показника у поточному році;

Y_{i-1} – значення показника у попередньому році.

Ланцюговий темп приросту витрат на національні безпеку та оборону (у % до ВВП) розраховуємо за формулою:

$$Тпр = \frac{\Delta Л}{Y_{i-1}} * 100, \quad (2.2)$$

де Тпр – темп приросту;

$\Delta Л$ – ланцюговий абсолютний приріст;

Y_{i-1} – значення показника у попередньому році.

Результати аналізу динаміки (темп зростання та темп приросту за ланцюговим методом за формулами (2.1) і (2.2)) витрат на національну безпеку й оборону у відсотках до ВВП відповідно до індикатора № 6 Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналітичні показники динаміки витрат на національні безпеку та оборону у 2015-2019 роках (у відсотках до ВВП)

Рік	Значення показника	Динаміка відносно попереднього періоду	Темп зростання, % (ланцюговий метод)	Темп приросту, % (ланцюговий метод)
2014	2,25	-	-	-
2015	3,25	↑	144,82	44,82
2016	3,15	↓	97,03	-2,97
2017	2,88	↓	91,43	-8,57
2018	3,19	↑	110,68	10,68
2019	3,36	↑	105,13	5,13

Джерело: Розраховано автором на основі [232]

За період з 2015 по 2019 рр. найбільший темп приросту витрат на національну безпеку (у відсотках до ВВП) був у 2015 році, коли витрати на національну безпеку склали 2, 96 млрд грн (3,25 % від ВВП). У 2020 році проєктом Закону України «Про Державний бюджет України на 2020 рік» було заплановано видатки у розмірі 5,45 % від ВВП [120].

Проаналізуємо значення з табл. 2.1 за кожним із запропонованих показників з метою оцінки ступеня виконання запланованих заходів, використовуючи аналітичні показники динаміки, а саме: темп зростання та темп приросту. Щодо запланованого зміцнення позицій України у рейтингу Світового банку «Doing Business» (№ 1 табл. 2.1) треба визначити, що досягнення показника, що дорівнює 30 місцю у загальному рейтингу країн, є нездійсненим. Так, за підсумками 2020 року, Україна посіла 64 місце з результатом 70,2 бала.

Методологія розрахунку індексу базується на прогнозуванні індексу на майбутній рік, тобто рейтинг «Doing Business» у 2020 році розраховано на основі даних за попередні роки (2018–2019 роки). Результати публікують щорічно у першому півріччі. Перше місце рейтингу 2020 року очолила Нова Зеландія (86,8 бала), а до п’ятірки країн з найбільш сприятливими умовами ведення бізнесу увійшли Сінгапур, Гонконг, Данія та Республіка Корея. Сусідами України за рейтингом стали Індія (63 місце, 71 бал) та Пуерто-Рико (65 місце, 70,1 бала). До аутсайдерів рейтингу можна віднести Сомалі (109 місце, 20 балів), Еритрею (189 місце, 21,6 бала) та Республіку Венесуела (188 місце, 30,2 бала) [197].

Україна увійшла до списку зі 40 країн, які упродовж 2018–2019 років здійснили регуляторні реформу, що спрощують ведення бізнесу. До ключових позитивних зрушень щодо спрощення процедур з ведення бізнесу в країні, на думку експертів, можна віднести:

спрощення отримання електроенергії шляхом впорядкування технічних умов видачі дозволів і впровадження геоінформаційної системи;

спрощення реєстрації власності завдяки збільшенню прозорості системи

землеустрою;

впорядкування процесу отримання дозволів на будівництво;

покращення доступу до кредитної інформації шляхом створення нового державного реєстру кредитів у Національному банку України;

посилення захисту міноритарних інвесторів завдяки ширшому розкриттю інформації про операції із зацікавленими сторонами;

скоротила часу на процедуру імпорту автозапчастин шляхом спрощення вимог до сертифікації відповідності [196; 197].

Результати аналізу аналітичних показників динаміки місця України у рейтингу легкості ведення бізнесу Світового банку у 2014–2020 роках наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналітичні показники місця України у рейтингу Світового банку «Doing Business»

Рейтинг	Місце	Бал	Зміцнення позиції	Темп зростання, % (ланцюговий метод)	Темп приросту,% (ланцюговий метод)	Примітка
«Doing Business» 2014	112/189	58,44	-	-	-	Дані є актуальними станом на 1 червня 2013 року
«Doing Business» 2015	96/189	61,52	16↑	105,27	5,27	Дані є актуальними станом на 1 червня 2014 року
«Doing Business» 2016	83/189	63,04	13↑	102,47	2,47	Дані є актуальними станом на 1 червня 2015 року
«Doing Business» 2017	80/190	63,90	3↑	101,36	1,36	Дані є актуальними станом на 1 червня 2016 року
«Doing Business» 2018	76/190	65,75	4↑	102,90	2,90	Дані є актуальними станом на 1 червня 2017 року
«Doing Business» 2019	71/190	68,25	5↑	103,80	3,80	Дані є актуальними станом на 1 травня 2018 року

Продовження таблиці 2.3

Рейтинг	Місце	Бал	Зміцнення позиції	Темп зростання, % (ланцюговий метод)	Темп приросту,% (ланцюговий метод)	Примітка
«Doing Business» 2020	64/190	70,20	7↑	102,86	2,86	Дані є актуальними станом на 1 травня 2019 року.

Джерело: Розраховано автором на основі [191-197]

Станом на 1 червня 2015 року (рейтинг банку «Doing Business» 2016 Україна посіла 83 місце, тобто впродовж 2015-2019 років відбулося зміцнення позицій з 83 до 64 місця (+19 позицій за 4 роки). Приймаючи показник 2015 року за базисний розрахуємо середній коефіцієнт росту за формулою:

$$К_р^б = \sqrt[m]{\frac{y_n}{y_0}}, \quad (2.3)$$

де: $К_р^б$ – середній коефіцієнт росту за базисним методом,

m – кількість років за якими розраховується показник,

y_n – поточний показник,

y_0 – базисний показник.

Отже, середній коефіцієнт росту дорівнює:

$$К_р^б = \sqrt[m]{\frac{y_n}{y_0}} = \sqrt[5]{\frac{64}{83}} = \sqrt[5]{0{,}7712} = 0{,}9494.$$

Враховуючи отриманий середній коефіцієнт росту, що дорівнює 5,06 % розрахуємо кількість років необхідну для досягнення цільового показника за формулою:

$$x = \log_{К_р^б} \frac{y_d}{y_n}, \quad (2.4)$$

де: x - кількість років необхідна для досягнення цільового показника,

$К_р^б$ – середній коефіцієнт росту за базисним методом,

y_n – поточний показник,

y_d – цільовий показник.

Отже, кількість років дорівнює:

$$x = \log_{K_р^б} \frac{y_d}{y_n} = \log_{0,9494} \frac{30}{64} = \log_{0,9494} 0,4688 = 14,59.$$

Таким чином, щорічно з 2015 року місце України у рейтингу ведення бізнесу «Doing Business» зростало на 5,06 %. За інших рівних умов, зберігаючи цей темп, Україні знадобиться приблизно 15 років, щоб посісти 30 місце серед 190 країн світу, для яких цій індекс вираховується. Наприкінці 2019 року було затверджено План дій щодо підвищення позиції України в рейтингу Світового банку «Ведення бізнесу» («Doing Business») [104]. У межах Плану заплановано реалізацію 26 завдань за такими напрямами:

реєстрація підприємств (Мінфін, Мін'юст, Мінекономіки);

отримання дозволів на будівництво (Мінрегіон);

підключення до системи електрозабезпечення (Мінекоенерго);

реєстрація власності (Мінекономіки, Мін'юст);

отримання кредитів (Нацкомфінпослуг, Національний банк України);

міжнародна торгівля (Держмитслужба, Мінфін);

забезпечення виконання контрактів, урегулювання питання щодо неплатоспроможності (Мін'юст);

За індикатором № 2 (табл. 2.1) рейтинг за зобов'язаннями в іноземній валюті за шкалою агентства «Standard and poor's» повинен бути не нижче інвестиційної категорії «BBB», який відповідає високому ступеню надійності кредитних зобов'язань. У табл. 2.4 подано результати узагальнення динаміки відповідного рейтингу для України. Станом на вересень 2020 року цей показник, як і у попередні роки, залишився на рівні B (високоспекулятивний) [60].

Таблиця 2.4

Динаміка кредитного рейтингу України (боргових зобов'язань) за даними агентства «Standard and Poor's» у 2014-2020 роках

№ з/п	Боргові зобов'язання в іноземній валюті				Значення	Дата рейтингу
	Довгострокові		Короткострокові			
1	CCC+	↓	C	↓	Висока на даний момент схильність до ризиків	28 січня 2014 р.
2	CCC	↓	C			21 лютого 2014 р.
3	CCC		C			11 липня 2014 р.
4	CCC-	↓	C			19 грудня 2014 р.
5	CC	↓	C		Дуже висока схильність до ризиків	10 квітня 2015 р.
6	CC		C			28 серпня 2015 р.
7	SD	↓	SD	↓	Вибірковий дефолт	25 вересня 2015 р.
8	B-/D	↑	B	↑	Високо спекулятивний рейтинг	19 жовтня 2015 р.
9	B-/D		B			11 грудня 2015 р.
10	B-		-		Більш висока схильність до ризиків в умовах несприятливої ділової, фінансової і економічної кон'юнктури	10 червня 2016 р.
11	B-		B			9 грудня 2016 р.
12	B-		B			12 травня 2017 р.
13	B-		B			10 листопада 2017 р.
14	B-		B			20 квітня 2018 р.
15	B-		B			19 жовтня 2018 р.
16	B-		B			12 квітня 2019 р.
17	B	↑	B			27 вересня 2019 р.
18	B		B			13 березня 2020 р.
19	B		B			11 вересня 2020 р.

Джерело: Складено автором на основі [60]

Зростання наприкінці 2015 року рейтингу до ступеня «B-« відображає поступову реалізацію реформ у підтримку фіскальної, фінансової та економічної стабільності поряд із поліпшенням деяких зовнішніх показників України. Треба зазначити, що встановлення індикатора на рівні інвестиційної категорії «BBB» полягає у можливості виконувати усі фінансові зобов'язання в умовах несприятливої економічної кон'юнктури.

Щодо індикатора № 3 (табл. 2.1) «За глобальним індексом конкурентоспроможності, який розраховує Всесвітній економічний форум (Word Economic Forum (WEF), Україна увійде до 40 кращих держав світу» треба зазначити, що досягнення запланованого рівня не відбулося. Індекс глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index (GCI)) є одним із трьох показників, що використовуються для оцінки соціального тиску та соціальної стійкості. GCI – проєкт WEF, створений для аналізу економіки майже всіх країн (близько 140 країн світу) з метою оцінки конкурентоспроможності кожної країни для досягнення стійкої економічної продуктивності, зростання та процвітання.

З 2018 року глобальний індекс конкурентоспроможності є показником, що агрегує у собі 12 індексів, які характеризують конкурентоспроможність країни:

інституційне середовище;

інфраструктура;

макроекономічне середовище;

охорона здоров'я та початкова освіта;

вища освіта та підготовка кадрів;

ефективність товарного ринку;

ефективність ринку праці;

розвиток фінансового ринку;

розмір ринку;

рівень розвитку бізнесу;

інновації [231].

Аналітичні показники динаміки місця України за глобальним індексом конкурентоспроможності у 2015–2019 роках подано у табл. 2.5. Таким чином, ґрунтуючись на щорічних звітах WEF, можна стверджувати, що покращення рейтингу України відбувалося впродовж 2016–2017 років. До найбільш проблемних факторів впливу на конкурентоспроможність України увійшли високий рівень інфляції, корупція та політична нестабільність [254].

Таблиця 2.5

Аналітичні показники динаміки місця України за глобальним індексом конкурентоспроможності у 2015-2019 роках

Рейтинг	Значення показника	Індекс	Динаміка відносно попереднього періоду	Темп зростання, % (ланцюговий метод)	Темп приросту,% (ланцюговий метод)
GCI 2014-2015	76/140	4,14	↓	-	-
GCI 2015-2016	79/140	4,03	↓	97,34	-2,66
GCI 2016-2017	85/138	4,00	↓	99,26	-0,74
GCI 2017-2018	81/138	4,11	↑	102,75	2,75
GCI 4.0 2018	83/140	57,00	↓	-	-
GCI 4.0 2019	85/141	57,00	↓	100,00	0,00

Джерело: розраховано автором на основі [151-156].

За результатами рейтингу 2019 року, гальмуючими факторами було названо макроекономічну, фінансову нестабільність і рівень безпеки, а найближчими до України за рейтингом стали Шрі-Ланка (84 місце) та Молдова (86 місце). Ключовою особливістю методичного підходу до формування GCI є спрямування на «розумні» фактори зростання, тобто на ті, що не пояснюються зростанням факторів виробництва. Рейтинг країни в загальних результатах GCI, а також по кожному з її компонентів вираховується як «оцінка прогресу» за шкалою від 0 до 100, де 100 представляє «кордон», ідеальний стан, коли фактор з обмежуючого перетворюється на фактор зростання.

Підвищення доступності товарів і послуг в країні є похідною від показника № 4 (табл. 2.1). Показник ВВП за паритетом купівельної спроможності формується з урахуванням вартості усіх кінцевих товарів і послуг, реалізованих в економіці країни за рік, беручи до уваги рівень цін в економіці країни. У табл. 2.1 показник ВВП за паритетом купівельної спроможності у розрахунку на одну особу подано у цінах 2017 року за даними Світового Банку [208].

Виходячи з формулювання показника № 4, а саме: «Валовий внутрішній

продукт (за паритетом купівельної спроможності) у розрахунку на одну особу, який розраховує Світовий банк, підвищиться до 16 000 доларів США» неможливо зрозуміти, за якою саме методикою розрахунку показник має дорівнювати 16 000 доларів. Задля розрахунку аналітичних показників динаміки дані щодо показника у 2014–2019 роках було враховано такі методики розрахунку: у цінах 2017 року, у поточних цінах.

Результати аналізу, наведені у табл. 2.6, свідчать про позитивний тренд у динаміці ВВП, а саме починаючи з 2015 року ВВП (за паритетом купівельної спроможності) у розрахунку на одну особу збільшився з 10 164 доларів США до 13 341 долара США у поточних цінах.

Таблиця 2.6

Аналітичні показники динаміки ВВП за паритетом купівельної спроможності у розрахунку на одну особу у 2015-2019 роках

Рік	у цінах 2017 року			у поточних цінах		
	ВВП, доларів США	Темп зростання, % (ланцюговий метод)	Темп приросту,% (ланцюговий метод)	ВВП, доларів США	Темп зростання, % (ланцюговий метод)	Темп приросту,% (ланцюговий метод)
2015	11237	-	-	10164	-	-
2016	11534	102,64	2,64	11148	109,68	9,68
2017	11871	102,92	2,92	11871	106,49	6,49
2018	12338	103,93	3,93	12629	106,39	6,39
2019	12810	103,83	3,83	13341	105,64	5,64

Джерело: розраховано автором на основі [208-209]

Максимальний темп приросту ВВП за паритетом купівельної спроможності у цінах 2017 року склав 3,93 % у 2019 році. Максимальний темп приросту ВВП за паритетом купівельної спроможності у поточних цінах склав 9,68 % у 2016 році. Найближчими до показника України є показник ВВП таких країн, як Перу та Парагвай. Лідерами серед країн за рівнем ВВП за паритетом купівельної спроможності на душу населення у 2019 році є Люксембург і

Сінгапур (121 292 дол. США та 101 292 дол. США відповідно [146]. Цільовий показник (16 000 дол. США у поточних цінах) відповідає економікам таких країн, як Барбадос та Китай [208].

Щодо залучення прямих іноземних інвестицій (показник № 5, табл. 2.1) можна стверджувати, що відповідні надходження впродовж 2015–2019 років склали 17 млрд 925 млн дол. США [210]. Прямі інвестиції – це категорія транскордонних інвестицій, пов'язаних з резидентом однієї економіки, що має контроль або значний ступінь впливу на управління підприємством, яке є резидентом іншої економіки [210]. На рис. 2.4 подано динаміку прямих іноземних інвестицій для України.

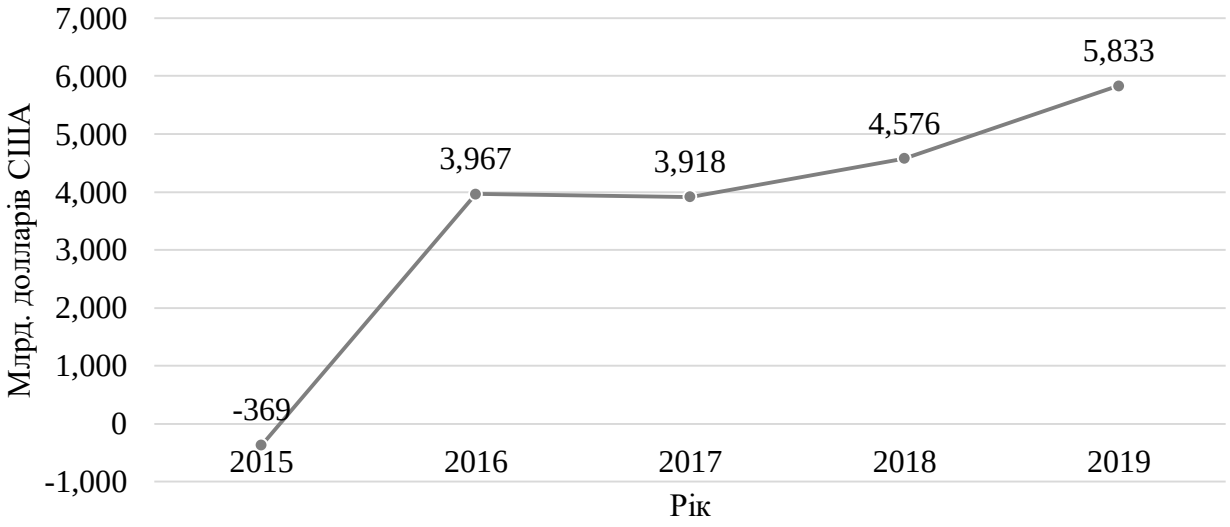

Рис. 2.4. Динаміка чистих надходжень прямих іноземних інвестицій за період 2015 -2020 років за даними Світового банку

Джерело: побудовано автором за [210]

Упродовж 2015–2019 років динаміка чистих надходжень прямих іноземних інвестицій в Україну за даними, що розраховує Світовий банк, є позитивною. Згідно зі Стратегією залучення інвестицій має відбуватися відповідно до державної політики дерегуляції та у межах низки реформ, а саме: реформи системи національної безпеки та оборони, реформи енергетики.

Окремої уваги потребує дослідження індексу сприйняття корупції, який щорічно розраховує Transparency International. Згідно зі Стратегією за показником № 7 (табл. 2.1) індикатором, що ілюструє значні позитивні зрушення у боротьбі з корупцією, є не менш ніж 50 місце у світі за результатами рейтингу. Індекс сприйняття корупції оцінює та класифікує на основі сприйняття експертами та керівниками підприємств рівень корумпованості державного сектора. Це агрегований індекс, що приймає значення від 0 до 100 та поєднує результати 13 опитувань та оцінок, зібраних різними авторитетними установами, та є найпоширенішим показником корупції у всьому світі (табл. 2.7) [186].

Таблиця 2.7

Аналітичні показники динаміки місця України за індексом сприйняття корупції у 2015-2019 роках

Рік	Значення показника	Бал	Динаміка відносно попереднього періоду	Темп зростання, % (ланцюговий метод)	Темп приросту,% (ланцюговий метод)
2015	130/198	27,00	-	-	-
2016	131/198	29,00	↑	107,41	7,41
2017	130/198	30,00	↑	103,45	3,45
2018	120/198	32,00	↑	106,67	6,67
2019	126/180	30,00	↓	93,75	-6,25

Джерело: розраховано автором на основі [181-185]

Незмінними лідерами серед країн-учасниць індексу є Нова Зеландія, Данія та Фінляндія, які очолювали рейтинг впродовж 2015–2019 років. До аутсайдерів рейтингу 2019 року увійшли Сомалі, Сирія та Південний Судан. 50 місце у той чи інший час упродовж 2015–2019 років займали такі країни, як Мальта (2019 рік), Сент-Люсія (2018 рік), Руанда та Маврикій (2016 рік), Хорватія та Угорщина (2015 рік) [181–185].

У 2018 році Україна посіла 120 місце серед 198 країн з результатом 32 бали. До ключових напрямків діяльності, спрямованих на боротьбу з корупцією, згідно

з даними Української філії Transparency International треба віднести:

формування ефективної антикорупційної інфраструктури;

контроль публічних закупівель;

управління держмайном;

моніторинг Вищого антикорупційного суду;

зменшення корупційних ризиків у секторі безпеки та оборони [184].

Показник № 8 (табл. 2.1), що має на меті відстеження динаміки середньої тривалості життя в Україні, а саме: «Середня тривалість життя людини за розрахунками Світового банку підвищиться на 3 роки» спирається на дані, що розраховує Світовий банк. Ключовим показником у категорії «Населення», згідно з офіційним сайтом організації, є «Life expectancy at birth, total (years)» тобто очікувана тривалість життя при народженні, яка ілюструє, скільки років прожила б новонароджена дитина, якби переважаючі моделі смертності на момент її народження залишалися незмінними протягом усього життя [225].

За результатами 2015 року, очікувана тривалість життя в світі склала 71,947 року. Для України відповідний показник було зафіксовано зі значенням 71,19 року. Таким чином, згідно зі змістом показника № 9 можна стверджувати, що цільовий показник станом на 2020 рік повинен дорівнювати 74,19 роки. До країн-лідерів з очікуваної тривалості життя можна віднести Сан-Марино, Гонконг, Китай та Японію. За результатами дослідження 2018 року, очікувана тривалість життя, що дорівнює показнику 74 роки, відповідає таким країнам, як Грузія, Білорусь, Парагвай, Гватемала [225].

На рис. 2.5 подано динаміку середньої тривалості життя людини в Україні та світі, за даними Світового Банку, який спирається на розрахунки відділу населення ООН та публікації національних управлінь статистики.

На нашу думку, сформульований таким чином показник, а саме «Середня тривалість життя людини за розрахунками Світового банку підвищиться на 3 роки» відповідає показнику Світового банку «Очікувана тривалість життя при

народжені». Треба зазначити, що середня тривалість життя згідно з методологією є усередненням тривалості життя чоловіків і жінок. Для України характерною тенденцією є порівняно вища очікувана тривалість життя жінок, ніж чоловіків (76,72 року та 66,69 року у 2018 році відповідно) [225].

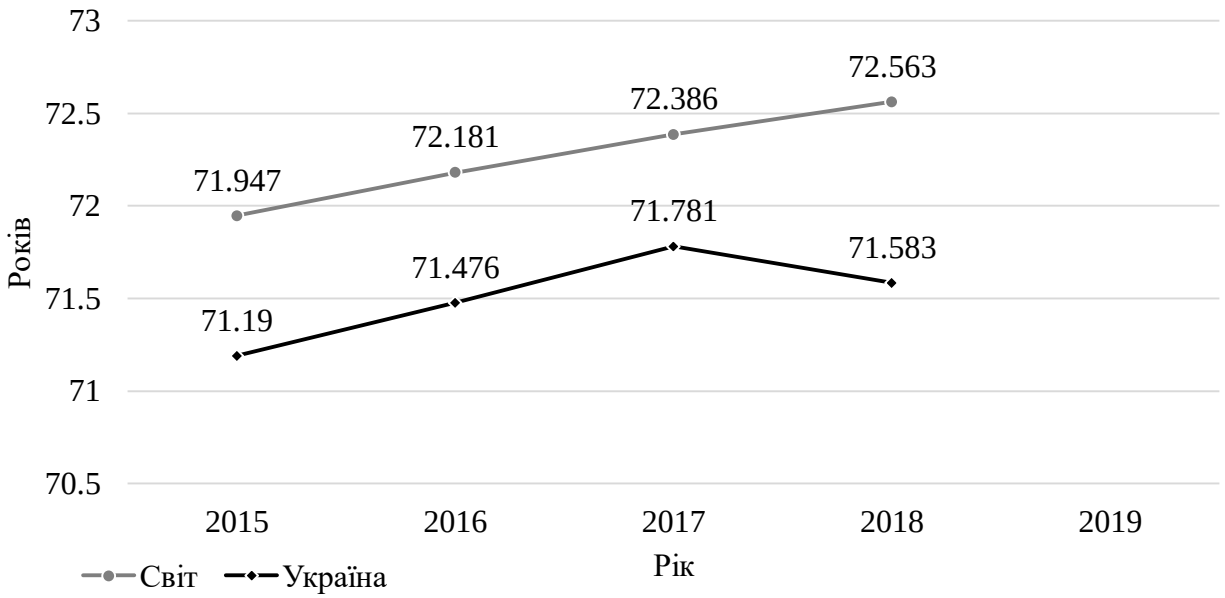

Рис. 2.5. Динаміка очікуваної тривалості життя людини в Україні та світі за період 2015–2020 рр. (за даними Світового банку)

Джерело: побудовано автором за [225]

У межах реформи децентралізації, що є ключовою на шляху створення об'єднаних територіальних громад та розвитку стратегічного управління на базовому рівні АТУ, ключовим показником, який висвітлює результати роботи за напрямком децентралізації, є показник № 9 (табл. 2.1). Згідно зі Стратегією питома вага місцевих бюджетів становитиме не менше 65 відсотків у зведеному бюджеті держави за результатами впровадження заходів, запланованих стратегією. Задля осмислення цього показника пропонуємо розглянути зміст таких базових понять, як місцевий та зведений бюджет.

Згідно зі ст. 6 Бюджетного кодексу України під зведеним бюджетом

розуміємо сукупність показників бюджетів, що використовуються для аналізу та прогнозування економічного та соціального розвитку держави. Під місцевим бюджетом розуміють бюджет Автономної Республіки Крим, обласні, районні бюджети та бюджети місцевого самоврядування [20].

Ключовими показниками у контексті дослідження Зведеного бюджету України є його доходи та видатки. Сформульований таким чином показник, а саме: «Питома вага місцевих бюджетів становитиме не менше 65 відсотків у зведеному бюджеті держави» не дає змогу однозначно зрозуміти, який саме показник за доходами чи за видатками повинен бути дослідженим задля оцінки ефективності заходів, запланованих стратегією у напрямку децентралізації. Таким чином, у табл. 2.8 проаналізовано ключові показники динаміки питомої ваги видатків і доходів місцевих бюджетів у зведеному бюджеті за 2015–2019 рр.

Таблиця 2.8

Аналітичні показники динаміки питомої ваги місцевих бюджетів у зведеному бюджеті у 2015-2019 роках

Рік	Видатки місцевих бюджетів, %	Темп зростання, % (ланцюговий метод)	Темп приросту,% (ланцюговий метод)	Доходи місцевих бюджетів, %	Темп зростання, % (ланцюговий метод)	Темп приросту,% (ланцюговий метод)
2015	40,70	-	-	18,5	-	-
2016	41,40	101,72	1,72	21,8	117,84	17,84
2017	46,40	112,08	12,08	22,6	103,67	3,67
2018	45,10	97,20	-2,80	22,2	98,23	-1,77
2019	40,60	90,02	-9,98	23,3	104,95	4,95

Джерело: розраховано автором за [46]

Отримані аналітичні показники динаміки, а саме темп зростання та темп приросту питомої ваги доходів та видатків місцевих бюджетів у зведеному бюджеті, дозволяють стверджувати, що максимальний результат, а саме зростання питомої ваги видатків на 12,8 % відбулося у 2017 році. Розглядаючи доходи місцевих бюджетів у структурі зведеного бюджету можна дійти висновку,

що зростання у 17,84 % відносно попереднього періоду відбулося у 2016 році, коли питома вага місцевих бюджетів зросла з 18,5 до 21,8.

Таким чином, цільового показнику (65 %) не було досягнуто за результатами жодного з проаналізованих років, що дозволяє зробити висновок про необхідність інтенсифікації заходів з фінансової децентралізації, з одного боку, або ж у доцільності розробки механізмів перегляду цільових показників у процесі моніторингу проміжних результатів реалізації Стратегії.

Показник № 10 (табл. 2.1), що має на меті відстеження динаміки проникнення широкосмугового Інтернету в Україні, ґрунтується на даних, що надає Світовий банк за результатами дослідження Міжнародного союзу електрозв'язку [207].

Станом на 2015 рік показник України склав 11,806 абонентів на 100 осіб та був вищий за узагальнений в світі на 0,346 абонентів. До країн-лідерів за показником проникнення широкосмугового Інтернету у 2019 році увійшли Гібралтар (59,6 абонента), Монако (52,55 абонента) та Каймановські острови (49,28 абонента). За результатами дослідження 2019 року, проникнення широкосмугового Інтернету, що дорівнює показнику 25 абонентів на 100 осіб, відповідає таким країнам, як Сінгапур та Гренландія [207].

Отже, підсумовуючи вищенаведені статистичні дані, треба зазначити, що показники України є задовільними у контексті досягнення цільового значення у 25 абонентів на 100 осіб. Приймаючи показник 2015 року за базисний, розрахуємо середній коефіцієнт зростання за формулою (2.3). Отже, середній коефіцієнт зростання проникнення широкосмугового Інтернету дорівнює:

$$К_{р}^{б} = \sqrt[m]{\frac{y_n}{y_0}} = \sqrt[5]{\frac{16,159}{11,806}} = \sqrt[5]{1,3688} = 1,0648.$$

Враховуючи отриманий середній коефіцієнт зростання, що дорівнює 6,48 %, розрахуємо кількість років, що необхідні для досягнення цільового показника, за формулою (2.4):

$$x = \log_{K_{\text{р}}^{\text{б}}} \frac{y_d}{y_n} = \log_{1,0648} \frac{25}{16,159} = \log_{1,0648} 1,5471 = 6,95.$$

На рис. 2.6 подано динаміку проникнення широкосмугового Інтернету в Україні та світі, за даними Світового Банку за 2015–2019 рр., та розраховано на основі середнього коефіцієнта зростання прогнозні показники на 2020–2026 рр.

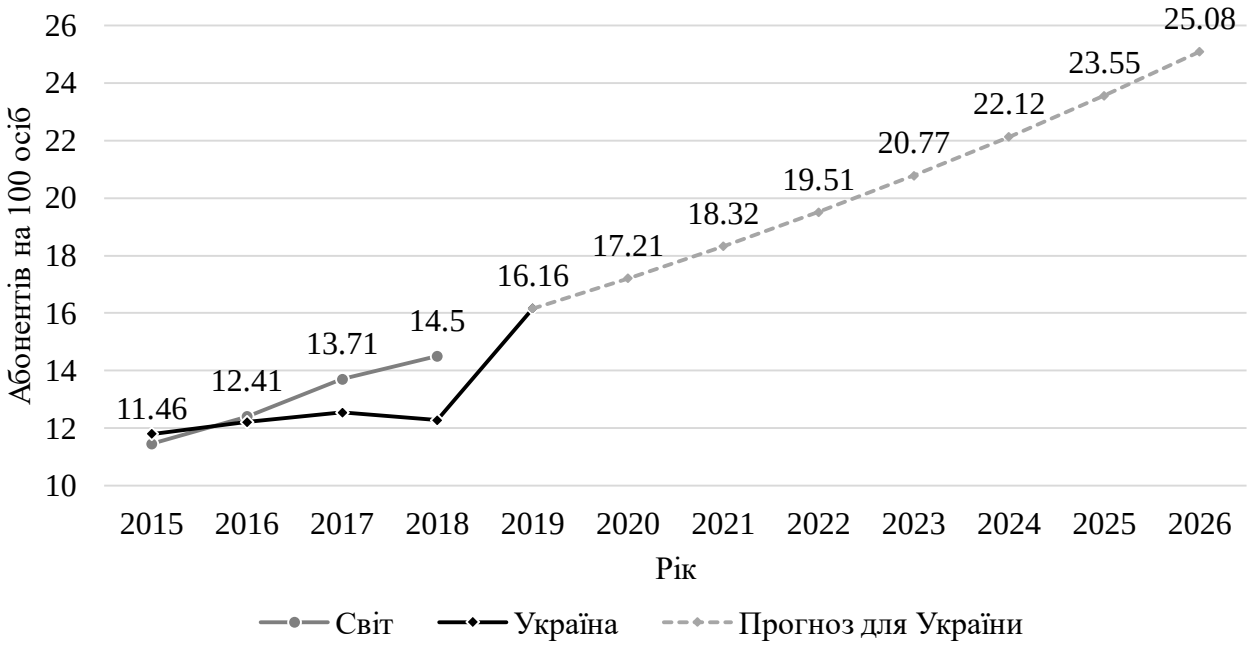

Рис. 2.6. Динаміка проникнення широкосмугового інтернету в Україні та світі за період 2015 -2020 роки за даними Світового банку

Джерело: побудовано автором за [207]

Згідно з показником № 11 (табл. 2.1) за глобальним індексом конкурентоспроможності у боротьбі за таланти (Global Talent Competitiveness Index) Україна увійде до 30 кращих держав світу. Показник обчислюється однією з провідних світових бізнес-шкіл - INSEAD. GTCI щорічно вимірює та класифікує країни на основі їх здатності рости, залучати та утримувати таланти. Уперше започаткований у 2014 році, GTCI надає аналітичні дані, що дозволяють формувати відповідні стратегічні цілі та підвищувати конкурентоспроможність країни на світовому ринку.

За даними рейтингу, у 2020 році Україна посіла 66 місце зі 132 країн світу [211]. До країн-лідерів за глобальним індексом конкурентоспроможності у боротьбі за таланти за результатами 2020 року можна віднести: Швейцарію, США та Сінгапур. 30 місце в світі у 2020 році посів Кіпр [221]. У табл. 2.9 проаналізовано ключові показники динаміки місця України у рейтингу GTCI за 2015–2019 роки.

Таблиця 2.9

Аналітичні показники динаміки місця України за глобальним індексом конкурентоспроможності у боротьбі за таланти у 2014-2020 роках

Рік	Індекс	Динаміка відносно попереднього періоду	Місце у рейтингу	Темп зростання, % (ланцюговий метод)	Темп приросту,% (ланцюговий метод)
GTCI 2014	37,69		71/93		
GTCI 2015-2016	41,43	↑	66/109	109,92	9,92
GTCI 2017	42,34	↑	69/118	102,20	2,20
GTCI 2018	41,5	↓	61/119	98,02	-1,98
GTCI 2019	39,41	↓	63/125	94,96	-5,04
GTCI 2020	41,47	↑	66/132	105,23	5,23

Джерело: розраховано автором за [113]

Зосереджуючи увагу на рекомендаціях для політиків та керівників підприємств, GTCI охоплює національні й організаційні складові та включає 70 змінних. У 2020 році індекс охопив 132 національні економіки за всіма групами доходів та рівнями розвитку. GTCI – це складений індекс, що спирається на модель «Входи-виходи» та складається з шести секцій. Входи (Input) – це показники увімкнення, залучення, зростання та збереження талантів у країні. Виходи (Output) – це технічні / професійні навички та глобальні знання [212].

Ґрунтуючись на аналітичних показниках динаміки місця України за GTCI та методології оцінки рейтингу, треба зазначити, що зміцнення позицій України тісно пов’язане з підвищенням рівня доходу населення та проведенням

використання штучного інтелекту на робочих місцях, містах і публічних інституціях.

Наведений вище аналіз свідчить, що завданням для України на шляху до сталого розвитку залишається досягнення такого стану, коли стратегічне управління розвитком країни на національному рівні поступово перейде із площини проєктів у площину конкретних і реальних дій на всіх рівнях управління. Погоджуючись з В. Молокановою, вважаємо, що ключовою проблемою організації стратегічного управління на національному рівні є відсутність чітких методів і механізмів управління сталим розвитком [87]. Використовуючи отримані дані, можна виділити низку недоліків існуючої Стратегії у контексті формування стратегічних індикаторів реалізації стратегії.

По-перше, відсутність чіткого зв'язку між стратегічними індикаторами розвитку та першочерговими пріоритетами. Поточна структура унеможливлює однозначно стверджувати, які саме реформи та програми мають вплив на той чи інший показник.

По-друге, неоднорідна структура індикаторів. Як було зазначено, для формулювання Стратегічних індикаторів розвитку було використано показники, що формуються інституціями різного рівня (глобальний, міжнародний, національний). Зазначені індикатори не можуть бути якісно порівняні у контексті аналітичних показників їх динаміки, оскільки вираховуються для різних часових проміжків, або ж методологія їх розрахунків упродовж 2015–2019 років зазнавала значних змін.

По-третє, загальність формувань окремих положень. Як видно з табл. 2.1, до якої увійшло 11 показників, низка індикаторів є сформованими з порушенням базових вимог до формування стратегічних цілей, а саме: вимірюваність і реалістичність. Використовуючи базові теоретико-методичні положення з управління проєктами, одним із найбільш розповсюджених підходів є формування «розумних» цілей. Ідея концепції «SMART»-цілей була

запропонована П. Друкером у роботі «Практика менеджменту» [38]. У сучасному управлінні концепція набула загальної популярності та визнання. У класичному варіанті концепції до формування цілей висувається низка вимог, які відповідають акроніму «SMART», а саме:

Specific (конкретні), усвідомлення того, чого потрібно досягти та чому це важливо з урахуванням обмеженості ресурсів;

Measurable (вимірювані), значення показує, що ціль досягнуто та як вимірювати прогрес виконання;

Achievable (досяжні), сформульовані на основі глибинного аналізу системи та її ресурсів, що будуть задіяні для досягнення цілі;

Relevant (відповідні), значуща й узгоджена з іншими цілями;

Time-based (з чіткими термінами виконання), обмежені у часі з чіткою кінцевою датою [47].

До переваг використання концепції можна віднести: забезпечення чіткості, зосередженості та мотивації у ході реалізації заходів з досягнення сформованої стратегічної цілі, відсутність необхідності додаткового навчання.

Враховуючи вищенаведений аналіз виконання Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» за окремими показниками, можна дійти висновку про необхідність удосконалення методичних підходів до формування стратегічних індикаторів реалізації, що дозволить підвищити ефективність стратегічного управління на національному рівні. На нашу думку, до перспективних напрямків вдосконалення стратегічного управління розвитком на національному рівні доцільно віднести:

впровадження системного підходу до формування та реалізації напрямів соціально-економічного розвитку;

проведення попереднього аналізу поточного стану базових соціально-економічних показників задля обґрунтування проблем і формування усіх можливих альтернатив їх розв’язання;

забезпечення передбачуваності та прозорості процесу прийняття рішень щодо визначення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку;

удосконалення методики формування стратегічних цілей та відповідних індикаторів реалізації шляхом імплементації досвіду країн з високим рівнем соціально-економічного розвитку;

розвиток системи координації між розробниками та виконавцями державних програм, концепцій та стратегій з метою підвищення їх узгодженості.

підвищення рівня мотивації ключових стейкхолдерів стратегічного управління соціально-економічним розвитком задля ліквідації формального підходу до проведення таких етапів стратегічного планування, як консультації з експертними групами та громадські обговорення.

Однією з проблем, що існують у державному управлінні, є відсутність чітких принципів організаційного забезпечення формування та реалізації стратегічного управління. На думку розробників Стратегії реформування державного управління України, на період до 2021 року значна кількість функцій з реалізації концепцій, програм і стратегій соціально-економічного розвитку виконується міністерствами, що значно обмежує час, відведений на формування державної політики соціально-економічного розвитку [121]. Отже, існує об’єктивна необхідність визначення та закріплення у нормативно-правовому забезпеченні стратегічного управління розвитком території організаційно-правових засад формування цілісної системи державного стратегічного планування. Встановлення загального порядку розробки, затвердження та виконання документів державного стратегічного планування, а також розмежування повноважень ключових стейкхолдерів потребує прийняття Закону України «Про державне стратегічне планування». Відповідний проєкт Закону прийнятий за основу Верховною Радою України у листопаді 2011 року [8].

У 2018 році розпочато шлях проєкту Закону України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року». Представлений до Верховної Ради проєкт Стратегії є документом довгострокового планування. У висновку

Головного науково-експертного управління від 28 лютого 2019 року зазначено, що пропонований до схвалення документ у цьому проєкті за своїм змістом скоріше може бути класифікований як державна цільова програма, але за умови значного доопрацювання [24].

Приймаючи за основу переваги та недоліки поточної Стратегії та використовуючи методологію ситуаційного аналізу, розробка наступної Стратегії сталого розвитку України до 2030 р. має ґрунтуватися на цілковитому узгодженні низки документів на міжнародному та національному рівнях:

17 глобальних Цілей сталого розвитку на період до 2030 року [258];

Оновлена стратегія сталого розвитку ЄС [204].

Європейський парламент та Рада ЄС закликали скласти довгострокову стратегію ЄС відповідно до зобов'язань Порядку денного сталого розвитку до 2030 року. Однак Європейська Комісія до сьогодні не представила жодного належного наступника стратегії «Європа 2020. Стратегія розумного, сталого та інклюзивного розвитку», що визначає бачення Європейського Союзу та керує пріоритетами ЄС у довгостроковій перспективі [204].

У серпні 2020 року Постановою Кабінету Міністрів України було затверджено Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 роки [34], яка ґрунтується на Цілях сталого розвитку України до 2030 року, затверджених Указом Президента України у вересні 2019 року [123].

Розглядаючи рівень узгодженості, складові та організаційне забезпечення наявних стратегій на національному (NUTS 0), регіональному (NUTS 1 та NUTS 2) та районному рівнях (NUTS 3), доцільно звернутися до відповідних стратегій розвитку адміністративних територій. Формування, затвердження та виконання документів державного стратегічного планування у сфері державної регіональної політики здійснюється згідно з положеннями Законів України «Про засади державної регіональної політики» та «Про стимулювання розвитку регіонів».

2.2. Аналіз стратегічних цілей розвитку адміністративних територій на регіональному рівні

Розуміння доцільності використання стратегічного планування та прогнозування в сукупності з прийняттям Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів» знаходить своє місце в Державній стратегії регіонального розвитку України на період до 2015 року [35]. На момент дослідження в Україні було розроблено та затверджено 24 стратегії соціально-економічного розвитку регіонів України до 2015 року; 24 стратегії соціально-економічного розвитку регіонів України до 2020 року та 24 стратегії соціально-економічного розвитку України на 2021–2027 роки. Треба зазначити, що деякі стратегії відрізняються підходом до формування їх назви, проте загальні принципи та підґрунтя їх формування є спільним для усіх зазначених стратегій. У табл. 2.10 узагальнено дані щодо періоду дії відповідних стратегій. Отримані результати свідчать про можливість виділення таких періодів у стратегічному плануванні:

2004–2015 рр. – формування регіональних стратегій розвитку до 2015 року;

2015–2020 рр. – формування регіональних стратегій розвитку до 2020 року;

з 2020 року – формування регіональних стратегій розвитку до 2027 року.

Загальною тенденцією стратегічного планування є повернення до планування соціально-економічного розвитку строком на 7 років.

Беручи до уваги основні принципи світової практики розробки стратегій, зміст та цілі Стратегії економічного і соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції», на початку 2004 року затверджуються перші стратегії економічного і соціального розвитку окремих регіонів (Волинська та Хмельницька області). Пізніше за всіх формування стратегій розвитку регіону закінчили Дніпропетровська, Сумська, Харківська та Херсонська області.

Таблиця 2.10

Горизонти стратегічного планування соціально-економічного розвитку за регіонами України

№ з/п	Область	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
1	Стратегія регіонального розвитку **Вінницької** області на період до 2015 року				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
	Стратегію збалансованого регіонального розвитку **Вінницької** області на період до 2020 року												■	■	■	■	■	■							
	Стратегія збалансованого регіонального розвитку **Вінницької** області на період до 2027 року»																	■	■	■	■	■	■	■	■
2	Стратегія економічного і соціального розвитку **Волинської** області на 2004 – 2015 роки	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
	Стратегія розвитку **Волинської** області на період до 2020 року												■	■	■	■	■	■							
	Стратегія розвитку **Волинської** області на період до 2027 року																	■	■	■	■	■	■	■	■
3	Стратегія регіонального розвитку **Дніпропетровської** області до 2015 року								■	■	■	■	■												
	Стратегія розвитку **Дніпропетровської** області до 2020 року													■	■	■	■	■							
	Стратегія розвитку **Дніпропетровської** області до 2027 року																	■	■	■	■	■	■	■	■
4	Стратегія економічного і соціального розвитку **Донецької** області на період до 2015 року				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
	Стратегія розвитку **Донецької** області на період до 2020 року													■	■	■	■	■							
	Стратегія розвитку **Донецької** області на період до 2027 року																	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Стратегія розвитку **Житомирської** області на період до 2015 року					■	■	■	■	■	■	■	■												
	Стратегія розвитку **Житомирської** області на період до 2020 року												■	■	■	■	■	■							

Продовження таблиці 2.10

№ з/п	Область	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Стратегія розвитку **Житомирської** області на період до 2027 року																■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Регіональна стратегія розвитку **Закарпатської** області до 2015 року				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
	Регіональна стратегія розвитку **Закарпатської** області на період до 2020 року												■	■	■	■	■	■							
	Регіональна Стратегія розвитку **Закарпатської** області на період 2021-2027 років																■	■	■	■	■	■	■	■	■
7	Стратегія регіонального розвитку **Запорізької** області на період до 2015 року				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
	Стратегія регіонального розвитку **Запорізької** області на період до 2020 року													■	■	■	■	■							
	Стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року (**Запорізька** область)																■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	Стратегія економічного та соціального розвитку територій **Івано-Франківської** області до 2015 року				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
	Стратегія розвитку **Івано-Франківської** області на період до 2020 року												■	■	■	■	■	■							
	Стратегія розвитку **Івано-Франківської** області на 2021-2027 роки																■	■	■	■	■	■	■	■	■
9	Стратегія розвитку **Київської області** на період до 2015 року				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
	Стратегія розвитку **Київської області** на період до 2020 року											■	■	■	■	■	■	■							
	Стратегія розвитку **Київської області** на 2021-2027 роки																■	■	■	■	■	■	■	■	■
10	Стратегія економічного та соціального розвитку **Кіровоградської** області на період до 2015 року			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
	Стратегія економічного та соціального розвитку **Кіровоградської** області на 2013–2020 роки									■	■	■	■	■	■	■	■	■							

Продовження таблиці 2.10

№ з/п	Область	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Стратегія розвитку **Кіровоградської** області на 2021-2027 роки																	■	■	■	■	■	■	■	■
11	Стратегія економічного та соціального розвитку **Луганської** області на період до 2015 року					■	■	■	■	■	■	■	■												
	Стратегія розвитку **Луганської** області до 2020 року												■	■	■	■	■	■							
	Стратегія розвитку **Луганської** області на 2021–2027 роки																	■	■	■	■	■	■	■	■
12	Стратегія розвитку **Львівщини** до 2015 року				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
	Стратегія розвитку **Львівської** області до 2020 року													■	■	■	■								
	Стратегія розвитку **Львівської** області на період 2021-2027 років																■	■	■	■	■	■	■	■	■
13	Стратегія економічного та соціального розвитку **Миколаївської** області на період до 2015 року				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
	Стратегія розвитку **Миколаївської** області на період до 2020 року												■	■	■	■	■	■							
	Стратегія розвитку **Миколаївської** області на 2021-2027 рок																■	■	■	■	■	■	■	■	■
14	Стратегія економічного та соціального розвитку **Одеської** області на період до 2015 року				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
	Стратегія розвитку **Одеської** області на період до 2020 року												■	■	■	■	■	■							
	Стратегія розвитку **Одеської** області на період 2021-2027 роки																	■	■	■	■	■	■	■	■
15	Стратегія розвитку **Полтавської** області на період до 2015 року			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
	Стратегія розвитку **Полтавської** області на період до 2020 року											■	■	■	■	■	■	■							
	Стратегія розвитку **Полтавської** області на 2021 – 2027 роки																	■	■	■	■	■	■	■	■
16	Стратегія економічного та соціального розвитку			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												

	Рівненської області на період до 2015 року																									

Продовження таблиці 2.10

№ з/п	Область	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Стратегія розвитку **Рівненської** області на період до 2020 року																								
	Стратегія розвитку **Рівненської** області на період до 2027 року																								
17	Стратегія соціально-економічного розвитку **Сумської** області на період до 2015 року																								
	Стратегія регіонального розвитку **Сумської** області на період до 2020 року																								
	Стратегія регіонального розвитку **Сумської** області на 2021-2027 роки																								
18	Стратегія розвитку **Тернопільської** області на період до 2015 року																								
	Стратегія розвитку **Тернопільської** області на період до 2020 року																								
	Стратегія розвитку **Тернопільської** області на 2021-2027 роки																								
19	Стратегія соціально-економічного розвитку **Харківської області** на період до 2015 року																								
	Стратегія сталого розвитку **Харківської** області до 2020 року																								
	Стратегія розвитку **Харківської** області на 2021 – 2027 роки																								
20	Стратегія соціального та економічного розвитку **Херсонської** області на період до 2015 року																								
	Стратегія розвитку **Херсонської** області на період до 2020																								
	Стратегія розвитку **Херсонської** області на 2021 – 2027 роки																								
21	Стратегія економічного та соціального розвитку																								

	Хмельницької області на 2004 – 2015 роки																									

Продовження таблиці 2.10

№ з/п	Область	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
21	Стратегія економічного та соціального розвитку **Хмельницької** області на 2011–2020 рр.																									
	Стратегія розвитку **Хмельницької** області на 2021 – 2027 роки																									
22	Стратегія розвитку **Черкаської** області до 2015 року																									
	Стратегія розвитку **Черкаської** області до 2020 року																									
	Стратегія розвитку **Черкаської** області на період 2021-2027 роки																									
23	Стратегія розвитку **Чернівецької** області на період до 2015 року																									
	Стратегія розвитку **Чернівецької** області на період до 2020 року																									
	Стратегія регіонального розвитку **Чернівецької** області на період до 2027 року																									
24	Стратегія соціально-економічного розвитку **Чернігівської** області на період до 2015 року																									
	Стратегія сталого розвитку **Чернігівської** області на період до 2020 року																									
	Стратегія сталого розвитку **Чернігівської** області на період до 2027 року																									

Джерело: складено автором за [123; 128–140; 142–151]

Примітка: затемнені області відповідають періоду дії стратегій розвитку регіону, де початковій рік – рік прийняття стратегії рішенням Обласної ради; рік закінчення відповідає року закінчення стратегії.

У зв’язку зі значними змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі країни нова стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року почала діяти з 2014 року. Для попередньої стратегії першочерговим вважалася реалізація таких завдань, як:

підвищення конкурентоспроможності регіонів і зміцнення їх ресурсного потенціалу;

забезпечення розвитку людських ресурсів;

розвиток міжрегіонального співробітництва;

створення інституційних умов для регіонального розвитку [68].

Відповідні стратегії соціально-економічного розвитку були розроблені у період з 2010 до 2016 рр. Перші стратегії були представлені Херсонською та Кіровоградською областями у 2010 та 2012 роках відповідно. Зі значним запізненням приймаються стратегії Дніпропетровської, Донецької, Запорізької та Львівської областей (2016 рік).

Упродовж 2019–2020 років у регіонах відбувалися презентації стратегій розвитку на період 2021–2027 років. Теоретико-методичною основою сформованих стратегій виступили:

Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [119];

Проєкт Закону України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року»;

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки.

На рис. 2.7 наведено порівняльний аналіз пріоритетів регіональної політики згідно з Державними стратегіями регіонального розвитку, що були прийняті до 2015, 2020 та 2027 років відповідно, що враховує перехід та/або зміну пріоритетів у стратегічному управлінні регіонального розвитку та дозволяє виявити його ключові тенденції.

Рис. 2.7. Порівняльний аналіз Державних стратегій регіонального розвитку за стратегічними цілями

Джерело: побудовано автором за [33; 34; 68]

Стратегії соціально-економічного розвитку до 2020 року є проєкцією державних і загальноєвропейських підходів до стратегічного управління розвитком, що висвітлено у Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [33; 115]. Практичне впровадження принципів сталого розвитку регіону на основі цілей просторового розвитку зорієнтоване на імплементацію базових засад документа «Європа 2020. Стратегія розумного, сталого та інклюзивного розвитку».

Згідно з методикою Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України стратегічні цілі розвитку регіону –

описані у формальному вигляді орієнтири, яких бажано досягти в довгостроковому періоді [101]. До формування таких цілей в момент розробки стратегії у нормативно-правовій площині існує низка вимог:

стратегічні цілі визначаються за допомогою комплексного підходу, у вигляді системи потреб регіону, задоволення яких сприятиме комплексному розв'язанню кількох проблем розвитку;

кількість стратегічних цілей повинна бути реалістичною та не перевищувати п'яти;

визначення стратегічних цілей здійснюється з урахуванням принципів сталого розвитку [101].

Як видно з рис. 2.7, відбулася зміна підходів до формування стратегічних цілей розвитку регіонів. На заміну першочергової цілі з підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів у стратегії до 2027 року стратегічної ціллю № 1 прийнято формування згуртованої держави за рахунок стимулювання центрів економічного розвитку, розвитку інфраструктури на засадах сталого розвитку [34]. Підвищення конкурентоспроможності регіонів як ціль (№ 1 у стратегіях регіонального розвитку до 2015, до 2020 року та стратегічна ціль № 2 у стратегії до 2027 року), незважаючи на однакові формулювання, зазнала змін у оперативних цілях, на які її було декомпозовані (табл. 2.11).

Як видно із табл. 2.11, саме операційні цілі розкривають систему завдань, що мають бути реалізовані задля досягнення стратегічної цілі. Стратегія регіонального розвитку до 2020 року націлена на формування технологічної економіки в регіоні за рахунок створення точок зростання, якими будуть переважно обласні центри та міста обласного значення.

Беручи до уваги відмінності у підходах до декомпозиції стратегічної цілі, що було виявлені у Стратегіях регіонального розвитку, на наступному етапі вважаємо доцільним дослідити зміст і структуру сформованих стратегічних цілей розвитку в областях України.

Таблиця 2.11

Еволюція підходів до декомпозиції стратегічної цілі «Підвищення конкурентоспроможності регіонів» у стратегіях регіонального розвитку

№ з/п	Операційні цілі у стратегії до 2015 року	Ключові слова	Операційні цілі у стратегії до 2020 року	Ключові слова	Операційні цілі у стратегії до 2027 року	Ключові слова
1	збільшення обсягу інвестицій в основні сфери економіки регіонів	інвестиції	підвищення ролі та функціональних можливостей міст у подальшому розвитку регіонів	міста як центри розвитку	розвиток людського капіталу	людський капітал
2	нарощення науково-технічного потенціалу у регіонах де створюються наукоємні та високотехнологічні продукти	науково-технічного потенціал, високотехнологічні продукти	створення умов для поширення позитивних процесів розвитку міст на інші території, розвиток сільської місцевості	сільська місцевість	сприяння розвитку підприємництва, підтримка інтернаціоналізації бізнесу у секторі малого та середнього підприємництва	підприємництво, інтернаціоналізація бізнесу
3	стимулювання розвитку підприємництва в туристичній сфері, сприяння розбудові та модернізації туристичної та рекреаційної інфраструктури	туризм, рекреаційний потенціал	підвищення ефективності використання внутрішніх факторів розвитку регіонів	внутрішні фактори розвитку	підвищення інвестиційної привабливості територій, підтримка залучення інвестицій	інвестиції
4	розбудова та модернізація інфраструктури	інфраструктура	-	-	-	-
5	впровадження сучасних технологій, надання телеінформаційних та мультимедійних послуг	телеінформаційні послуги	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі [33; 34; 68]

Отримані результати дозволять оцінити ступінь узгодженості Стратегій соціально-економічного розвитку різних рівнів і запропонувати шляхи вдосконалення рівня їх узгодженості.

В Україні стратегічне планування як досить нова форма відгуку на виклики сталого економічного розвитку адміністративних територій сьогодення у поодиноких випадках можна датувати ще 2000–2005 роками. У цей час низкою міст, районів та областей в межах реалізації проєктів партнерства України з іноземними державами були розроблені стратегічні плани соціально-економічного розвитку. Так, затверджені регіональні стратегії розвитку діють у 24 областях України. Кількість стратегічних цілей у варіюється від 3 до 6. По три стратегічні орієнтири містять 50 % стратегій, близько 38 % стратегій мають 4 орієнтири. Стратегії розвитку Волинської та Львівської області наголошують на п’яти орієнтирах, а відповідна стратегія Вінницької області передбачає найбільшу з представлених кількість орієнтирів – шість [68].

У ході контент-аналізу стратегій розвитку областей України до 2020 року було виявлено низку спільних стратегічних цілей розвитку, а саме:

розвиток сільських територій – орієнтир у 14 стратегіях (розвиток сільських територій та територій навколо міст тощо);

розвиток людського потенціалу / капіталу – орієнтир у 13 стратегіях (підвищення стандартів життя населення шляхом розвитку культури, науки, соціальної сфери тощо);

конкурентоспроможна економіка області – орієнтир в 11 стратегіях (зростання ВРП, розвиток багатогалузевої економіки, інновації тощо);

екологічна безпека та збереження довкілля – орієнтир у 9 стратегіях (гідні умови життя, збереження природних ресурсів, просторова гармонія, енергетична безпека тощо);

розвиток економічного потенціалу – орієнтир у 6 стратегіях (підвищення ефективності використання економічного потенціалу регіону тощо);

розвиток туризму – орієнтир у 5 стратегіях (реалізація туристичного потенціалу, розвиток рекреаційної сфери, туристична привабливість тощо);

висока якість життя – орієнтир у 4 стратегіях (комфортне середовище, розвиток особистості, пропаганда здорового способу життя тощо);

розвиток місцевого самоврядування – орієнтир у 3 стратегіях (підвищення спроможності місцевої влади в умовах децентралізації та інформатизації тощо);

формування інфраструктури – орієнтир у 3 стратегіях (інвестиційно приваблива територія з розвинутими індустріальним комплексом та інфраструктурою, запровадження сучасних моделей та успішних практик управління та формування інфраструктури тощо);

безпека – орієнтир у 2 стратегіях (забезпечення безпеки життєдіяльності населення області, доступ до правосуддя тощо);

збереження та розвиток територій – орієнтир у 2 стратегіях (комплексний розвиток територій в інтересах територіальних громад тощо) [123; 128–140; 142–151].

Було проаналізовано підходи до декомпозиції стратегічної цілі з забезпечення конкурентоспроможної місцевої економіки та розвитку економічного потенціалу у стратегіях таких областей: Житомирська, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Рівненська, Сумська, Харківська, Черкаська області. Отримані результати аналізу дозволяють виявити й узагальнити ключові операційні цілі в межах стратегічної цілі з підвищення конкурентоспроможності регіону (рис. 2.8).

Беручи до уваги табл. 2.11 та рис. 2.8, можна дійти висновку, що підходи до декомпозиції стратегічної цілі на операційні у Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року та у відповідних стратегіях соціально-економічного розвитку областей України різняться. На нашу думку, збільшення рівня деталізації операційних цілей є позитивним чинником при формуванні стратегії розвитку адміністративної території. З іншого боку, беручи

до уваги положення Методичних рекомендацій з розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, треба чітко розмежовувати складові плану заходів та безпосередньо стратегії.

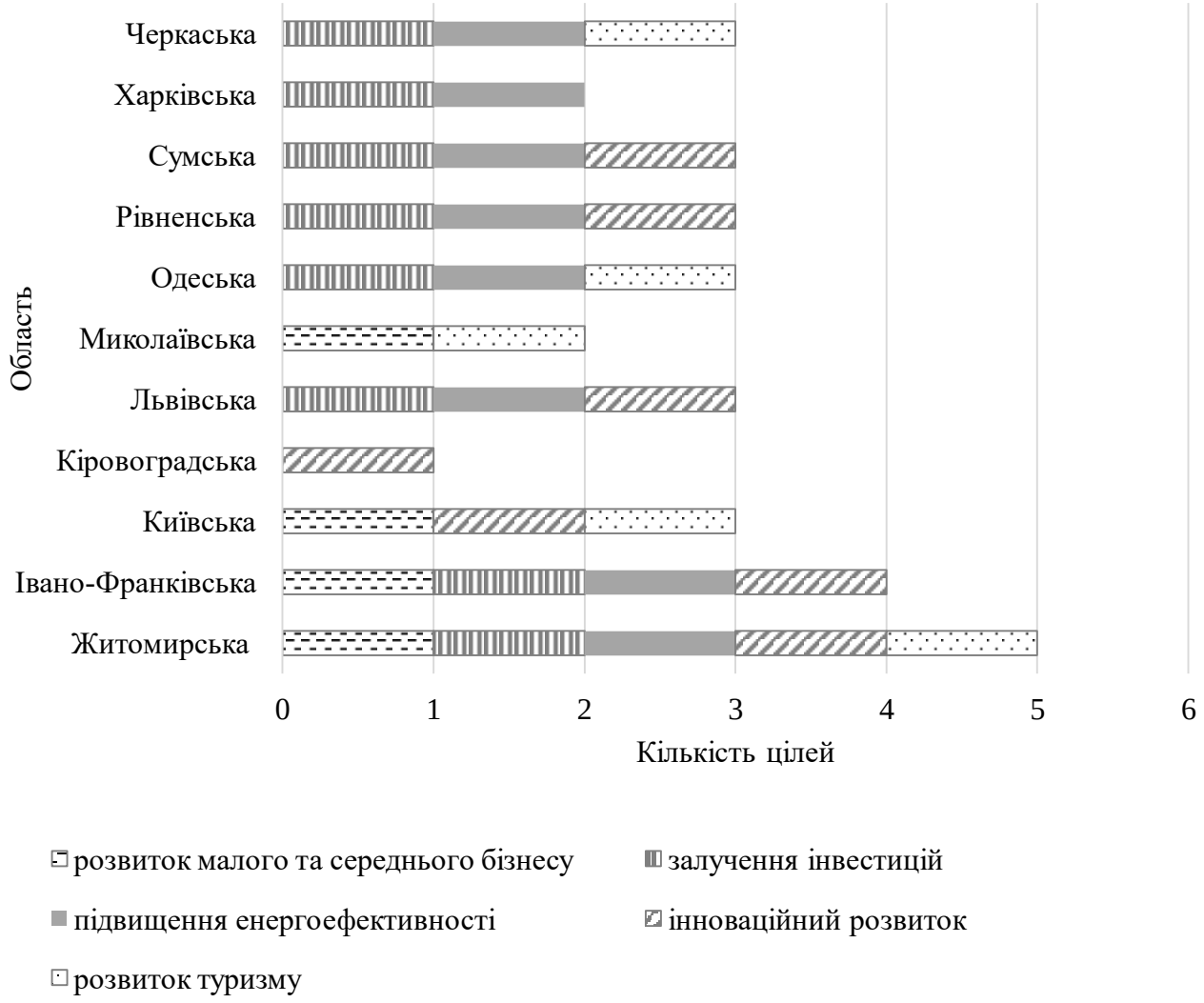

Рис. 2.8. Підходи до декомпозиції стратегічної цілі «Підвищення конкурентоспроможності» у стратегіях регіонального розвитку до 2020 року за областями

Джерело: побудовано автором за [128; 132; 136–138; 140; 142; 143; 145; 148; 150]

До плану заходів з реалізації стратегії доцільно включити:

вступну частину (підстава, методика та процес його підготовки);

опис зон відповідальності (інформація щодо розробників і перелік інститутів з інституційного й організаційного забезпечення стратегії);

опис відповідних програм і проєктів регіонального розвитку, що забезпечують виконання окремих положень стратегії;

інформацію про зони відповідальності та строки їх виконання;

перелік завдань у межах проєктів регіонального розвитку;

систему показників задля проведення моніторингу й оцінки результатів (кількісні та якісні індикатори) [56].

Розробка регіональних стратегій соціально-економічного розвитку починається з відповідного рішення обласної адміністрації та вважається закінченою на момент прийняття відповідної стратегії відповідальними органами. На рис. 2.9 пропонується діаграма послідовності (Sequence Diagram) з розробки стратегії регіонального розвитку. Діаграми послідовності UML – це діаграми взаємодії, що детально описують спосіб виконання операцій. Вони фіксують взаємодію між об’єктами в контексті співпраці. Діаграми послідовності показують порядок взаємодії, використовуючи вертикальну вісь діаграми, щоб представити події у часі. Для побудови діаграми було використано мову нотації UML, використання якої має низку переваг:

популярність і гнучкість;

можливість передати значну кількість інформації візуально;

об’єктно-орієнтований підхід [156].

Як видно із рис. 2.9, розробку стратегії можна вважати ітеративним процесом. Результат кожного етапу має на меті окремо визначене завдання. До ключових етапів формування стратегії соціально-економічного розвитку, ґрунтуючись на відповідних методичних рекомендаціях, як у нормативно-правовій, так і у теоретико-методичній площині, треба віднести: соціально-економічний аналіз; SWOT-аналіз.

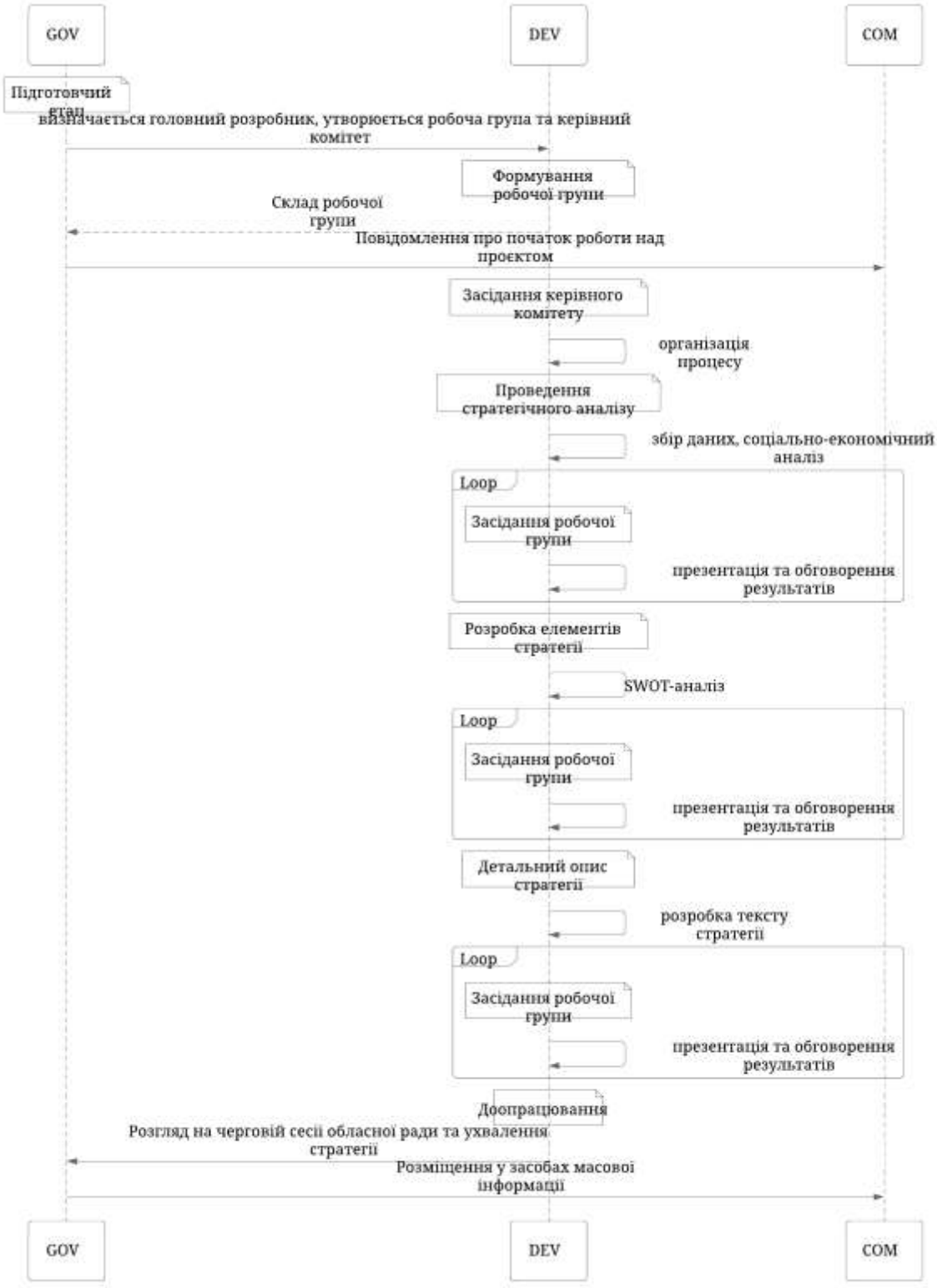

Рис. 2.9. Діаграма послідовності заходів з підготовки регіональної стратегії розвитку

Джерело: розробка автора

Примітка. У діаграмі використані наступні умовні позначення: GOV- обласна державна адміністрація; DEV – робоча група; COM – громада.

Повертаючись до декомпозиції стратегічних цілей, що містяться у Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року, розглянемо стратегічну ціль № 2 «Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток» (рис. 2.7). Операційними цілями передбачено таке:

виконання завдань і здійснення заходів, спрямованих на вирішення актуальних проблемних питань Донецької та Луганської областей, Автономної Республіки Крим та м. Севастополя;

забезпечення комфортного та безпечного життєвого середовища для людини незалежно від місця її проживання;

розвиток міжрегіонального співробітництва [67].

На нашу думку, беручи до уваги сформовані операційні цілі, ключовим завданням є зменшення базових соціально-економічних диспропорцій шляхом покращення якості та доступності послуг завдяки створенню конкуренції на ринку послуг. Проаналізуємо зміст стратегій соціально-економічного розвитку у контексті результатів соціально-економічного аналізу області на прикладі операційної цілі з надання якісних житлово-комунальних послуг, що є складовою стратегічної цілі № 2.

Стратегії розвитку Вінницької, Волинської, Дніпропетровської, Донецької, Житомирської, Закарпатської, Запорізької, Івано-Франківської, Київської, Кіровоградської, Луганської, Львівської, Миколаївської, Одеської, Полтавської, Рівненської, Сумської, Тернопільської, Харківської, Херсонської, Хмельницької, Черкаської, Чернівецької та Чернігівської областей до 2020 року у частині соціально-економічного аналізу області містять низку спільних негативних тенденцій:

незадовільний технічний стан житлового фонду;

енергоємність послуг із розподілу води підприємствами житлово-комунального господарства;

втрати теплової енергії підприємствами житлово-комунального господарства [123; 128–140; 142–151].

До позитивних тенденцій за результатами аналізу можна віднести збільшення кількості створених об’єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) [123; 128; 129; 132; 135–140; 142–149; 151]. У ході контент-аналізу регіональних стратегій соціально-економічного розвитку в Україні було виявлено завдання, що відповідають операційній цілі «Надання якісних житлово-комунальних послуг» (рис. 2.10).

Виходячи з отриманих даних до найпоширеніших у регіональних стратегіях напрямків розвитку ЖКГ можна віднести:

розвиток альтернативної енергетики; будівництво, реконструкцію, модернізацію та капітальний ремонт систем ЖКГ і будівель у регіонах;

впровадження сучасних методів і технологій у сфері поводження з побутовими відходами;

раціональну організацію роздільного збирання, сортування та переробки твердих побутових відходів.

На нашу думку, у контексті державної політики регіонального розвитку вагому роль задля підвищення якості житлово-комунальних послуг відіграє створення міжрегіональної системи поширення інновацій та знань, яка дозволить вивішувати спільні проблеми регіонів у галузі житлово-комунального господарства та зменшити регіональні диспропорції розвитку.

На наступному етапі на основі отриманих даних було проведено угрупування регіонів за схожістю стратегічних орієнтирів розвитку у галузі ЖКГ за допомогою інструментів кластерного аналізу. Використовуючи ієрархічні алгоритми кластеризації у програмному пакеті Statistica, було отримано деревовидну дендрограму методом Уорда (рис. 2.11).

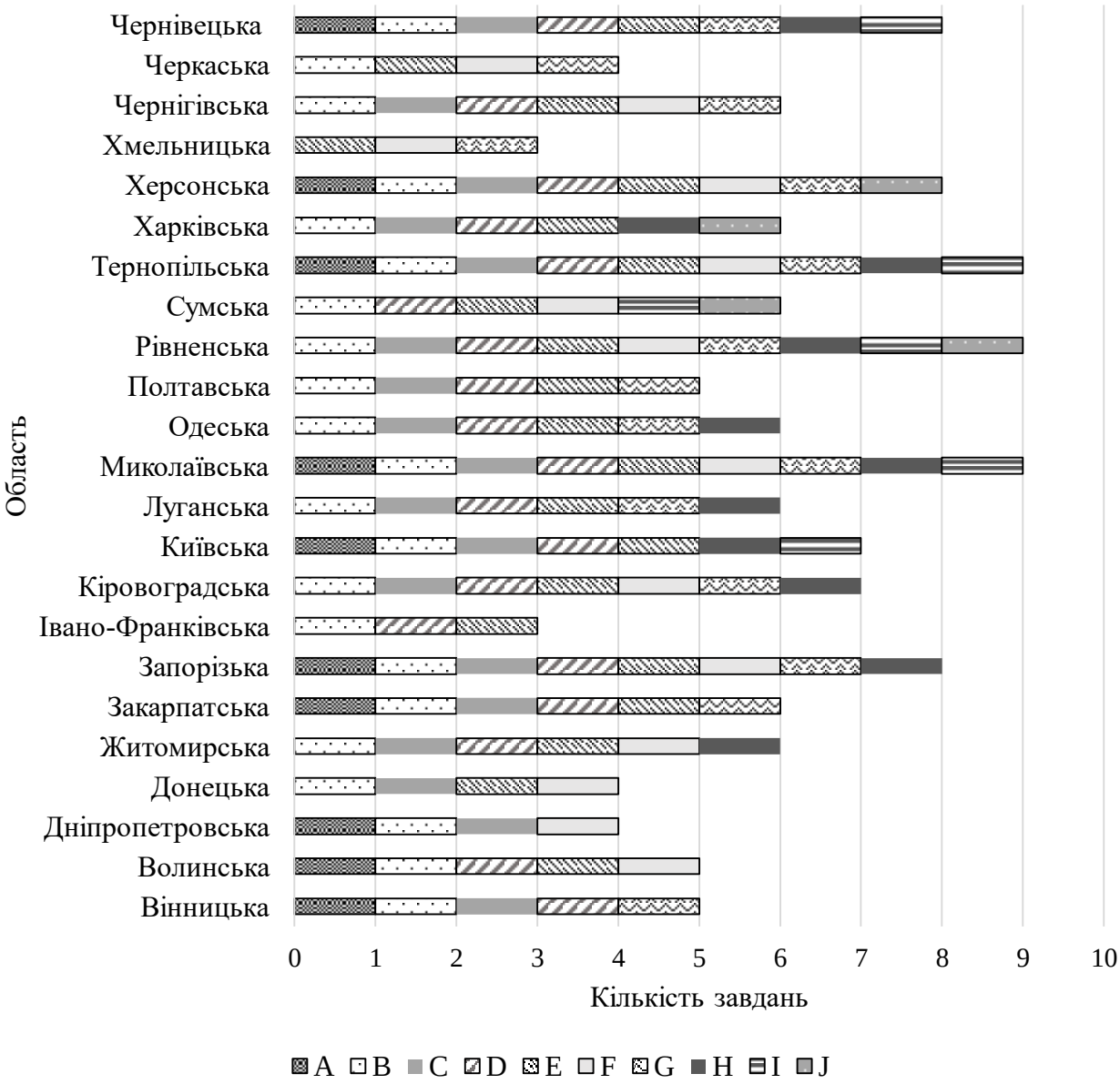

Рис. 2.10. Гістограма розподілу завдань з поліпшення житлово-комунальних послуг за регіонами до 2020 року

Джерело: побудовано автором на основі [123; 128–140; 142–151]

Примітка. У гістограмі використані наступні умовні позначення: A – розвиток інституту об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ); B – використання можливостей альтернативної енергетики; C – реконструкція та капітальний ремонт будівель; D – удосконалення систем централізованого водопостачання та водовідведення, теплозабезпечення; E – управління побутовими відходами; F – енергоощадний та природозберігаючий світогляд; G – будівництво, ремонт та реконструкція доріг; H – залучення інвестицій у ЖКГ; I – стимулювання конкуренції на ринку послуг ЖКГ; J – кредитування населення.

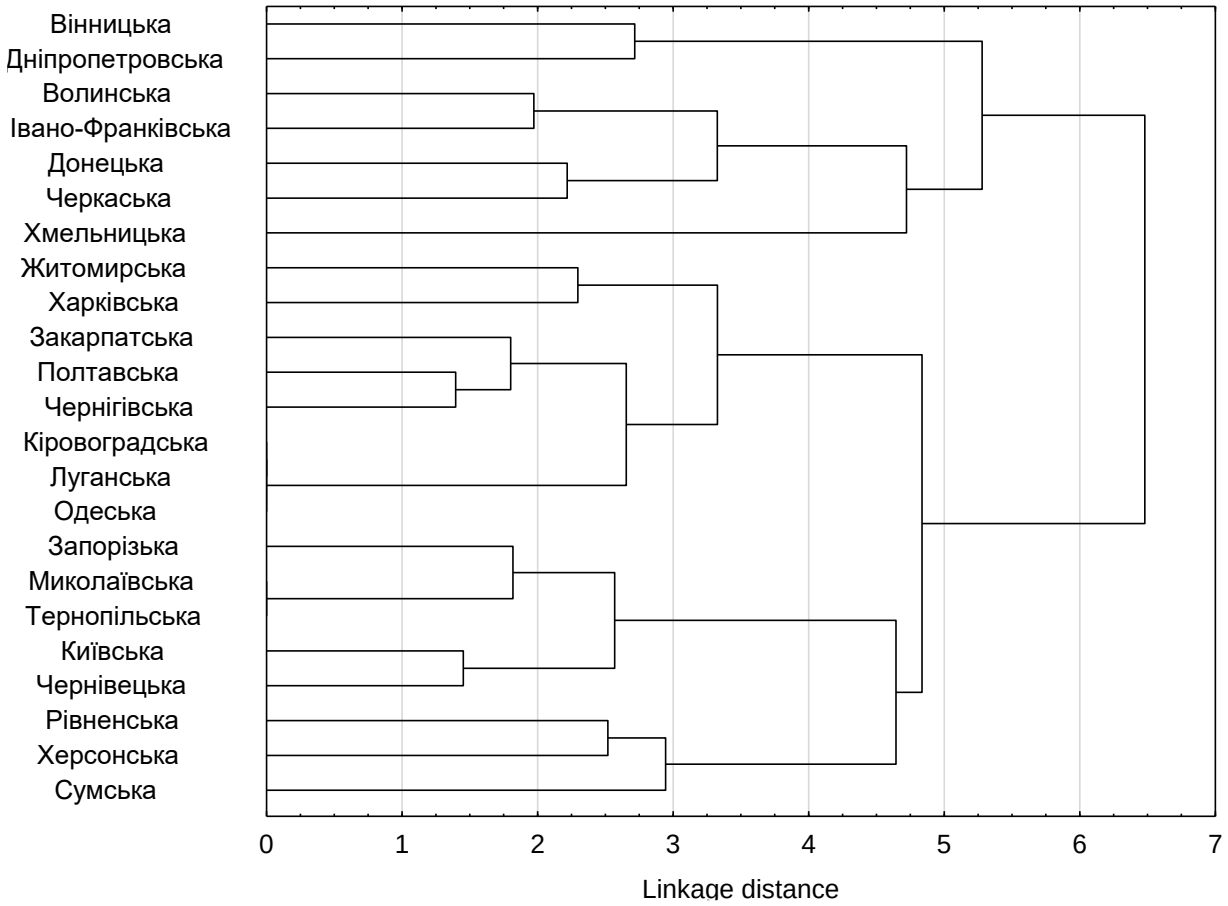

Рис. 2.11. Результати деревовидної класифікації для регіонів України
Джерело: [28]

За допомогою інструмента «Amalgamation schedule» програмного пакета Statistica було здійснено вибір кількості кластерів. Графік процесу об'єднання дозволяє стверджувати, що за схожістю проблем у галузі ЖКГ, що потребують вирішення до 2020 року, можна виділити 6 груп регіонів. Максимальна кількість регіонів у кластері – 8, мінімальна – 1 (одиничний кластер, Хмельницька область). У табл. 2 подано склад отриманих у ході аналізу кластерів (табл. 2.12).

Виходячи з отриманих результатів можна стверджувати, що Житомирську, Харківську, Закарпатську, Полтавську, Чернігівську, Кіровоградську, Луганську, Одеську області можна об'єднати за критерієм спільності завдань з реалізації операційної цілі «Надання якісних житлово-комунальних послуг». Ця група

областей є найбільшою серед виявлених у ході аналізу. Значним чином вирізняється лише підхід Хмельницької області щодо формування завдань зі стратегічного розвитку галузі ЖКГ, де ключовим напрямом є покращення екологічної інфраструктури (водопостачання, каналізація та переробка твердих побутових відходів) та розвиток інфраструктури доріг (будівництво, ремонт і реконструкція доріг) [123; 128–140; 142–151].

Таблиця 2.12

Склад отриманих кластерів

Номер кластеру	Кількість регіонів в кластері	Склад кластеру
1	2	Вінницька, Дніпропетровська
2	4	Волинська, Івано-Франківська, Донецька, Черкаська
3	1	Хмельницька
4	8	Житомирська, Харківська, Закарпатська, Полтавська, Чернігівська, Кіровоградська, Луганська, Одеська,
5	5	Запорізька, Миколаївська,Тернопільська, Київська, Чернівецька
6	3	Рівненська, Сумська, Херсонська

Джерело: [28]

Отже, на прикладі обраної операційної цілі було проаналізовано зміст результатів соціально-економічного аналізу, що є відправною точкою у подальшому формуванні стратегічного бачення області шляхом проведення SWOT-аналізу. Згідно з виявленими стратегічними орієнтирами розвитку житлово-комунальної сфери можна стверджувати, що для дотримання світових стандартів управління ЖКГ у регіонах необхідне якісне технічне переоснащення житлово-комунального господарства шляхом впровадження новітніх технологій, раціональне споживання природного газу та його заміщення на альтернативні види палива у тепловому господарстві. Позитивні зрушення у житловому господарстві неможливі без створення ОСББ та побудови конкурентного середовища на ринку утримання житлового фонду [28].

Отже, було проаналізовано стратегічні цілі розвитку та відповідні орієнтири, що дозволяє удосконалити наявні підходи до їх формування та враховує ступінь узгодженості стратегічних цілей розвитку у регіональних стратегіях розвитку з Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2020 року.

Отримані результати контент-аналізу результатів соціально-економічного аналізу тенденцій розвитку регіону дозволяють стверджувати про наявність спільних проблем у регіонах, що, своєю чергою, може бути використано за основу у формуванні галузевих стратегій розвитку та програм. Формування SWOT-матриці дозволяє визначити стратегічні цілі з відповідними пріоритетами.

Окремої уваги потребують стратегії Донецької та Луганської областей. З-поміж пропозицій розвитку шляхом посилення екологічної безпеки та безпеки життєдіяльності, розвитку місцевого самоврядування проголошені в них інші стратегічні цілі сформульовані нетипово. Стан областей на момент проєктування стратегії вирізнявся серед інших геополітичними реаліями: погіршенням соціально-економічного стану, збройним конфліктом і руйнуваннями [135; 139].

Загалом практику розробки стратегій регіонального розвитку в Україні можна вважати усталеною. Значну роль у стратегічному розвитку регіону й організації стратегічного управління на регіональному рівні відіграють програми міжнародної співпраці, зокрема, за рахунок коштів ЄС у рамках європейського інструменту сусідства, програм прикордонного співробітництва, інших міжнародних програм і донорів (Світовий банк, ООН, Канада, США, Швеція, Швейцарія, Німеччина, інші) [13].

2.3. Організація стратегічного управління адміністративними територіями: досвід країн-сусідів

Зростаючий ступінь залучення України у світове господарство, зокрема, у процеси інтеграції, інтернаціоналізації та глобалізації, вимагають все більшої уваги до світового досвіду розвитку адміністративних територій. Імплементація європейського досвіду обумовлена об'єктивною необхідністю у нормативно-правовій площині (Порядок денний на XXI століття; Європа 2020. Стратегія розумного, сталого та інклюзивного розвитку; Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони; Європейська хартія місцевого самоврядування; тощо) та з позиції підвищення ефективності управлінських рішень шляхом впровадження оновлених методичних підходів зі стратегічного управління розвитком.

Протягом майже 25 років сталий розвиток був однією з основних цілей Європейського Союзу, оскільки він був включений до Амстердамського договору як загальна мета політики ЄС [259]. Сталий розвиток імплементовано у політику та законодавство ЄС шляхом прийняття у 2001 році Стратегії сталого розвитку («A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development») [204]. Серед завдань, що потребували нагального вирішення, було визначено необхідність узгодження наявних політик ЄС та оцінки можливих соціальних, економічних та екологічних наслідків кожної із них. Стратегією передбачено сприяння більш збалансованому регіональному розвитку шляхом зменшення диспропорцій в економічній діяльності та підтримки життєздатності сільських і міських територій.

Підхід до досягнення сталого розвитку полягає у його популяризації серед приватних осіб, представників бізнесу, громадськості, місцевих і територіальних

органів влади шляхом всебічного діалогу.

У 2005 році Рада Європейського Союзу прийняла Декларацію про керівні принципи сталого розвитку, яких слід дотримуватися при досягненні цілей ЄС у галузі сталого розвитку. Згідно з цим документом ЄС прагне дотримуватися та поважати такі політичні принципи, що стосуються сталого розвитку, як мети, якої слід досягти:

сприяння та захист основних прав (людина у центрі політики);

задоволення поточних потреб без шкоди майбутньому поколінню;

відкрите та демократичне суспільство;

залучення громадян;

залучення бізнесу та соціальних партнерів;

узгодженість політики й управління;

інтеграція економічної, соціальної та екологічної політики;

використання найкращих наявних знань;

принцип обережності й уникнення потенційної шкоди здоров'ю;

принцип «забруднювач платить».

З метою подолання системних кризових явищ в економіці ЄС у 2010 році була прийнята нова європейська стратегія економічного розвитку на найближчі 10 років (Європа 2020. Стратегія розумного, сталого та інклюзивного розвитку). Стратегією передбачається п'ять основних напрямків діяльності: зайнятість, дослідження та інновації, зміна клімату та енергетика, освіта, боротьба з бідністю [204].

На рис. 2.12 наведено карту розуму для ініціатив за пріоритетними напрямами («Інноваційний союз», «Молодь у русі», «Цифрова програма», «Ефективність використання ресурсів», «Промислова політика в епоху глобалізації» тощо) у межах Стратегії розумного, сталого та інклюзивного розвитку «Європа 2020».

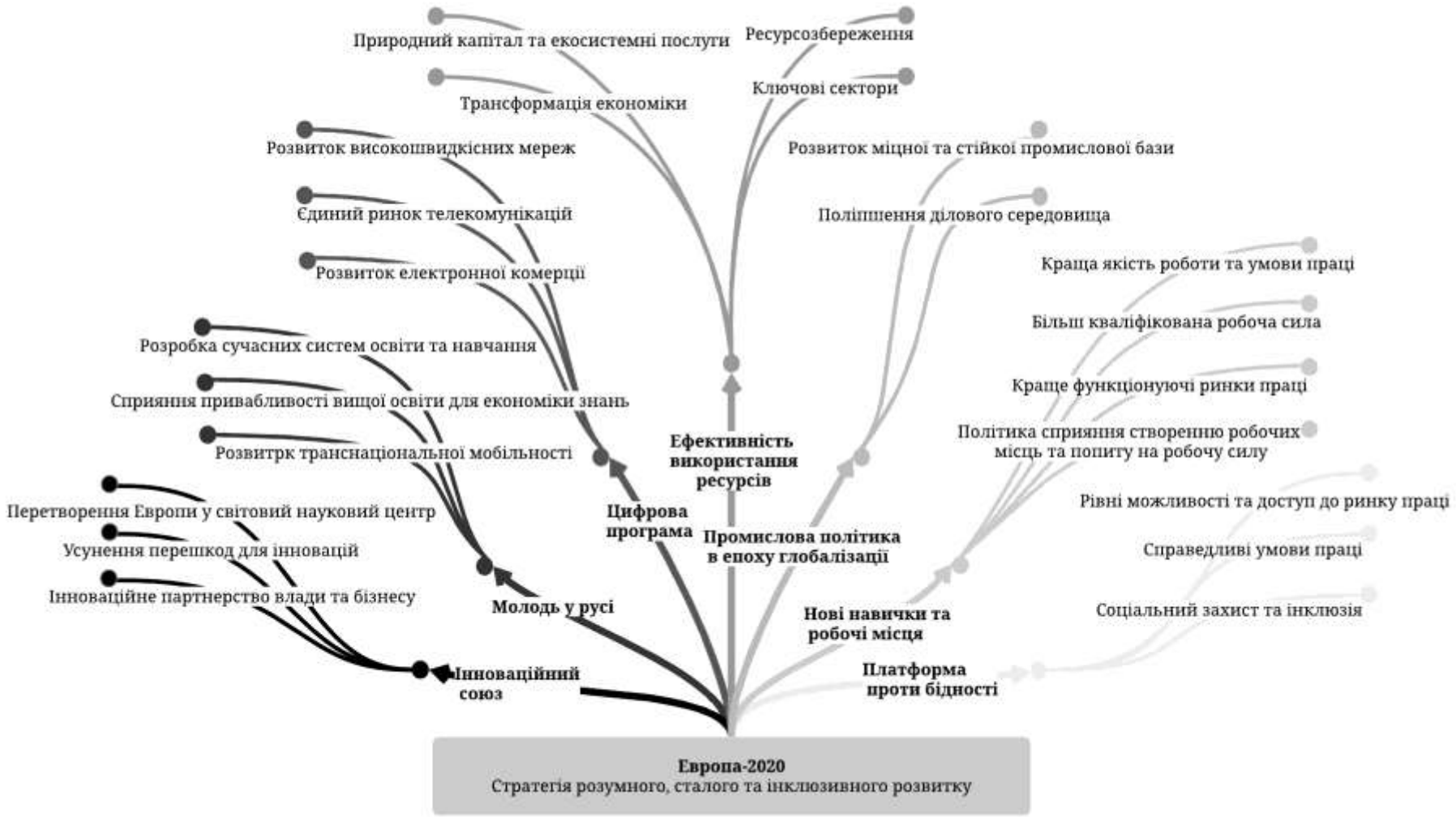

Рис. 2.12. Карта розуму для ініціатив у межах Стратегії розумного, сталого та інклюзивного розвитку «Європа 2020»

Джерело: складено автором за [169; 171; 172; 175; 242; 266]

Як видно із рис. 2.12, реалізація стратегічного бачення Європейського Союзу базується на інвестиціях, які підсилюють політику ЄС у сфері зайнятості, освіти, довкілля, досліджень та інновацій. Політика згуртованості є основною регіональною інвестиційною політикою ЄС. Вона націлена на всі регіони та міста Європейського Союзу з метою підтримки створення робочих місць, конкурентоспроможності бізнесу, економічного зростання, сталого розвитку та покращення якості життя громадян [173].

Політика згуртованості, сформована на 2014–2020 роки, була структурована разом із тематичними пріоритетами, проте вимагала впровадження місцевого підходу (Place-based approach) для забезпечення ефективного впровадження стратегії «Європа 2020» за допомогою глибокого соціально-економічного аналізу території. Хоча спеціальні інструменти (зокрема, інтегровані територіальні інвестиції та місцевий розвиток, що керується громадами) забезпечують достатню основу для реалізації деяких принципів, зокрема секторальної інтеграції та територіального діалогу, їх повна реалізація залишалася проблемою, особливо коли йшлося про втілення цих принципів на всій території ЄС. Ґрунтуючись на сутності політики згуртованості, під місцевим підходом пропонуємо розуміти довгострокову стратегію розвитку, метою якої є зменшення неефективності та соціально-економічної нерівності для конкретної території шляхом виявлення та агрегування місцевих переваг і досвіду через широке залучення громадськості, встановлення зв’язків з іншими територіями та просування такої за допомогою системи багаторівневого управління [173].

На думку Д. Хюбнера, політика згуртованості – це фундаментальна мета регіонального планування в ЄС, що забезпечує основу політики регіонального розвитку. На основі аналізу наявних теоретико-методичних положень політики територіальної згуртованості можна виділити її такі ключові принципи:

територіальне різноманіття;

визначення потенціалу;

функціональний поділ праці;

врахування контексту;

справедливий доступ до інфраструктури та послуг;

налагодження механізмів територіальної згуртованості [217].

Отже, згідно з принципами політики згуртованості кожна територія має свій власний набір потенціалів для подальшого розвитку. Порівняльні переваги та можливості території часто стають очевидними лише з урахуванням її соціально-економічних і географічних особливостей. Суто галузеві стратегії розвитку не можуть виявити та використати територіальний потенціал і подолати територіальну нестабільність. Виходячи з індивідуальних і міжгалузевих (інтегрованих) стратегій розвитку та з урахуванням чітких особливостей території характеристики ідентифікуються та пов'язуються з характеристиками інших територій. Такий підхід формує функціональний розподіл праці між територіями та впроваджує територіальне співробітництво, в якому кожна територія реалізує свої власні переваги. Врахування територіального контексту (ендогенний потенціал розвитку, фактори нестабільності, екзогенні фактори) та тенденцій його динаміки є запорукою успіху стратегічного розвитку на регіональному рівні для країн – членів ЄС.

Важливим кроком у формуванні засад стратегічного управління розвитком адміністративних територій є прийняття у 2011 році міжурядового документа «Територіальна програма Європейського Союзу 2020» (Territorial Agenda 2020) міністерствами ЄС, відповідальними за просторове планування та територіальний розвиток [248]. Зокрема, територіальна програма визначає шість територіальних пріоритетів для Європейського Союзу, які можуть сприяти успішному здійсненню Стратегії «Європа 2020»:

сприяти поліцентричному та збалансованому територіальному розвитку;

заохочення інтегрованого розвитку в містах, сільських районах і регіонах;

територіальна інтеграція у транскордонних і транснаціональних регіонах;

забезпечення глобальної конкурентоспроможності регіонів на основі потужної місцевої економіки;

покращення територіальних зв'язків для приватних осіб, громад і підприємств;

управління та залучення екологічних, ландшафтних і культурних цінностей регіонів [248].

На рис. 2.13 подано когнітивну карту, що дозволяє проаналізувати параметри впливу пріоритетів Територіальної програми ЄС до 2020 року на досягнення цілей Стратегії «Європа 2020».

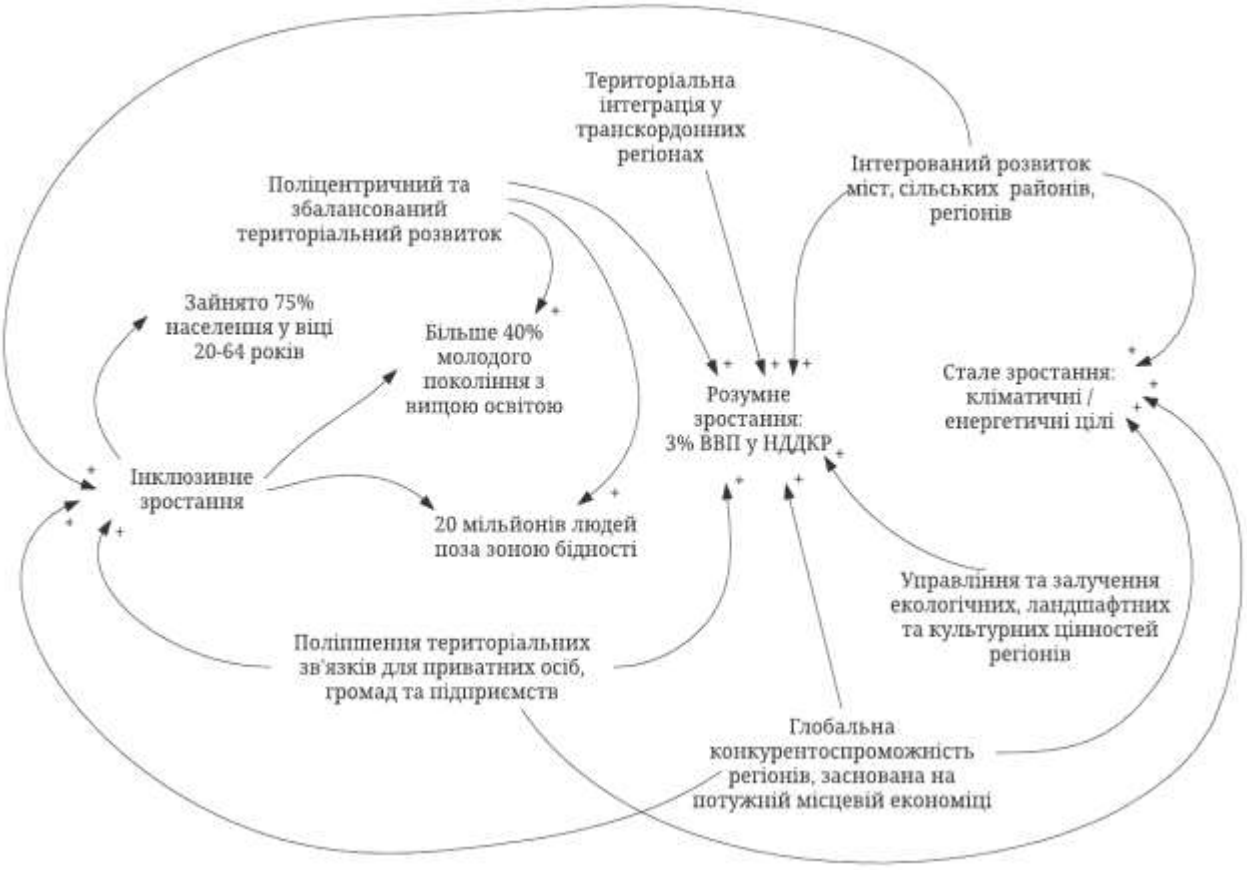

Рис. 2.13. Когнітивна карта взаємозв'язку пріоритетів розвитку стратегії Європа 2020 та Територіальної програми ЄС до 2020 року

Джерело: розроблено автором на основі [204; 248]

Згідно з політикою згуртованості сформовані на основі вищезазначених принципів профілі територій доцільно використовувати у розробці інтегрованих стратегій та задля виявлення потенціалу макрорегіонів. Під макрорегіональною стратегією прийнято розуміти інтегровану систему підтриману ЄС, яка формується задля вирішення загальних проблем у конкретній географічній зоні, що дає змогу досягти економічної, соціальної та територіальної згуртованості на засадах співпраці.

На сучасному етапі забезпечення сталого розвитку країни неможливо без урахування екологічної складової. Глобальний вплив людини на довкілля призводить до усвідомлення необхідності залучення нових управлінських методів і механізмів захисту довкілля. Захист довкілля як елемента сталого розвитку сучасного світу знаходиться в зоні інтересів найбільших міжнародних організацій, таких як:

Організація Об’єднаних Націй;

Світовий економічний форум;

Європейська комісія;

Організація економічного співробітництва та розвитку;

Світовий банк.

Задля визначення можливостей та перспектив імплементації світового досвіту стратегічного управління адміністративними територіями на першому етапі вважаємо доцільним дослідити наявні стратегії сталого розвитку. За визначенням, що міститься у Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», сталий розвиток є процесом розбудови держави на основі узгодження та гармонізації соціальної, економічної та екологічної складових з метою задоволення потреб сучасних і майбутніх поколінь» [103]. У роботі [213] стратегію сталого розвитку визначено як злагоджений набір процесів аналізу, дискусії, удосконалення, планування та інвестицій, що інтегрує економічні, соціальні й екологічні цілі суспільства, шукаючи компроміси там, де це можливо.

Враховуючи значний вплив соціально-географічних факторів на розвиток адміністративних територій, фокус-група країн, національні стратегії сталого розвитку яких були вивчені, була обмежена до окремих країн Східної Європи, таких як Білорусь, Болгарія, Чехія, Угорщина, Молдова, Польща, Румунія, Словаччина та Україна. На першому етапі дослідження були проаналізовані наявні стратегії країн-сусідів України, які були розроблені в період з 2001 по 2014 роки. У табл. 2.13 міститься опис їх основних характеристик.

Таблиця 2.13

Вхідні дані стратегій сталого розвитку

№ з/п	Країна	Оригінальна назва стратегії	Період дії	Розробник
1	Білорусь	National Strategy for Sustainable Development of the Republic of Belarus	2004-2020	Науково-дослідний інститут економіки Міністерства економіки
2	Болгарія	The National Development Programme: Bulgaria 2020	2012-2020	Рада міністрів
3	Чеська Республіка	Strategy for Sustainable Development of the Czech Republic	2004-2014 (2030)	Урядова рада зі сталого розвитку
4	Угорщина	National Framework Strategy of Sustainable Development of Hungary	2012-2024	Національна рада зі сталого розвитку
5	Молдова	National Development Strategy 2020	2012-2020	Аналітичний центр «Експерт-Груп»
6	Польща	Poland 2025 - a long-term strategy for sustainable development	2000-2025	Міністерство інвестиції та розвитку
7	Румунія	National Sustainable Development Strategy Romania 2013-2020-2030	2008-2030	Міністерство навколишнього середовища та сталого розвитку, Національний центр сталого розвитку в Бухаресті
8	Словаччина	National Strategy for Sustainable Development of the Slovak Republic	2001	Міністерство навколишнього середовища Словацької Республіки, Програма розвитку ООН

Джерело: Складено автором на основі [235-238, 244-245, 250, 257]

Контент-аналіз зазначених стратегій сталого розвитку (табл. 2.13) дозволив

розробили профілі країн, що визначають ключові концепції та імперативи організації стратегічного управління сталим розвитком. Окрему увагу було приділено питанням екології, оскільки методологічні засади концепції розумної спеціалізації ґрунтуються на формуванні та розвитку точок зростання. «Точками зростання» на рівні регіональної економіки у практиці країн – членів ЄС традиційно вважаються:

транспорт;

дорожнє будівництво;

комунікації;

енергетичний сектор;

екологічні проєкти, у тому числі проєкти екологічної енергетики, дослідження та інновації.

Білорусь. Національною стратегією сталого розвитку визначено, що перехід Республіки Білорусь до сталого розвитку значною мірою залежить від активної участі регіонів у цьому процесі. Виконуючи свої специфічні функції, місцеві та регіональні органи влади мають сприяти сталому розвитку та покращенню якості життя населення. Вони відповідають за соціальний розвиток та управління на підконтрольних їм територіях на основі принципів сталого розвитку. Таким чином, місцева адміністрація відіграє ключову роль у формуванні бачення майбутнього території та його перетворення на конкретні цілі та програми, включаючи місцеві стратегії сталого розвитку. Створення економічних, соціальних та екологічних основ для сталого розвитку країни полягає у залученні місцевої влади, яка відповідальна за пошук шляхів і засобів забезпечення сталого розвитку в конкретних районах, міських і сільських громадах. У 2004 році у Білорусі діяли лише чотири ініціативи сталого місцевого розвитку (проєкти в Турові, Мінську, Вілейці та Дзержинську) [237].

У контексті захисту довкілля як стратегічного пріоритету розвитку країни на постійній основі проводиться моніторинг та оцінка поточного стану та змін у

довкіллі. Стратегія передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на поступове скорочення антропогенного впливу на довкілля, створення умов щодо нарощування та відновлення природних екосистем до прийнятного рівня. Екологічна політика країни базується на ключових екологічних імперативах:

«людина в центрі уваги»;

захист довкілля – невід'ємна частина загального соціально-економічного розвитку та не може розглядатися окремо від нього;

покращення рівня життя людей у допустимих межах економічної спроможності екосистеми [237].

До особливостей стратегії сталого розвитку відносно забезпечення захисту довкілля можна віднести впровадження таких підходів, як антикризовий контроль і структурно-технологічне регулювання. Стратегією передбачено активну участь у спільних проєктах з регулювання та контролю заповідних природних зон, розташованих на територіях єврорегіонів, до яких належать території країни. Формування показників сталого розвитку ґрунтується на принципах ієрархії, сумісності, достатності та системності.

Болгарія. Згідно з «Національною програмою розвитку: Болгарія 2020» ключовою концепцією стратегічного управління сталим розвитком країни є вдосконалення національної системи планування та управління регіональним розвитком, інтеграція систем просторового планування, впровадження інноваційних рішень у практику управління, підтримка ефективного та сталого використання туристичного потенціалу регіонів, посилення територіальної згуртованості. Досягнення сталого інтегрованого регіонального розвитку та використання місцевого потенціалу спрямоване на збалансований розвиток усіх регіонів Болгарії. Особливе значення має підвищення конкурентоспроможності на регіональному рівні та подолання регіональних диспропорцій, що також відображено у стратегії регіонального розвитку Болгарії, орієнтованої на економічну, соціальну та територіальну згуртованість, та пріоритети сталого та

збалансованого розвитку регіонів та муніципалітетів у країні. Значна увага приділяється розвитку сільських територій: сформовано заходи щодо залучення та утримання молодих і талановитих кадрів, підвищення якості життя та розвитку соціального капіталу.

Свідоме природокористування розглядається як одна з ключових складових сталого розвитку країни поряд з подоланням таких макроекономічних проблем, як боротьба з корупцією та структурно-функціональна оптимізація уряду. Стратегія сталого розвитку націлена на захист якості довкілля зі стійким економічним зростанням у довгостроковій перспективі. У Стратегії підкреслюється, що людський капітал відіграє життєво важливу роль у досягненні цілей сталого розвитку. Система показників для моніторингу та оцінки прогресу Стратегії сталого розвитку країни до 2020 року базується на концепції SMART-цілей [257].

Чехія. Державне управління сталим розвитком полягає у створенні умов для посилення регіональної економіки та збільшення робочих місць на місцевому ринку праці, а також до стабілізації місцевих громад шляхом поліпшення умов життя та якості довкілля. Сприяння територіальній згуртованості задля забезпечення сталого розвитку ґрунтується на підвищенні економічного й екологічного потенціалу, конкурентоспроможності та добробуту регіонів Чеської Республіки до рівня розвинених європейських регіонів з поступовим зменшенням регіональних диспропорцій. Сталий розвиток сільських територій полягає у наданні підтримки на місцевому рівні та підвищенні привабливості життя в муніципалітетах. Використання адаптивного й антикризового управління на випадок надзвичайних ситуацій є основою організації захисту довкілля у «Стратегії сталого розвитку Чехії». Поліпшення якості життя населення у контексті екологічної складової сталого розвитку передбачає впровадження:

технологій активного озеленення;

технологій зниження рівня забруднень;

заходів щодо вдосконалення якості просторового планування;

систем підтримки переробки (ресайклінгу).

Екологічна компонента в системі сталого розвитку країни ґрунтується на пошуку технологій розв'язання конфлікту між захистом довкілля (збереження природних ландшафтів) та економічним розвитком (будівництво нових об'єктів інфраструктури). Стратегія передбачає посилення економічних стимулів для переходу до сталих моделей виробництва та споживання [250]. При формуванні системи індикаторів сталого розвитку було запропоновано максимально можливе використання наявних показників, які використовуються у звітах Статистичної служби ЄС, Організації економічного співробітництва та розвитку та Комісії ООН зі сталого розвитку.

Угорщина. Відповідно до «Національної рамкової стратегії сталого розвитку Угорщини» сталий розвиток – це метод управління, який підкреслює довгострокову перспективу, зберігаючи цінність використання природних ресурсів, підвищуючи добробут без руйнування різноманітності, складності й екосистемних послуг. Розумне управління ресурсами та перспективний менеджмент є основою розвитку. У стратегії зазначено, що сталість має не лише національний масштаб, її вимоги повинні виконуватися і на регіональному рівні. Таким чином, було ініційовано розробку стратегій сталого розвитку на нижчих рівнях адміністративно-територіального устрою. Планування регіонального розвитку ґрунтується на забезпеченні сталого розвитку регіону та сприянні територіальній інтеграції та просторовому плануванні.

Стратегія полягає у використанні технологій, спрямованих на досягнення екологічної обізнаності та сталого способу життя через систему програм, припускаючи, що в майбутньому екологічний спосіб життя сприйматиметься як природна компонента. Як стимул до сталості розглядається розвиток нації, заснованої на знаннях та інноваціях, при цьому значна увага приділяється інструментам вдосконалення моделі прийняття управлінських рішень у галузі

захисту довкілля [249]. З метою підвищення соціальної обізнаності щодо сталого розвитку запропоновано систему щорічних звітів у доступній та зрозумілій формі для широкої громадськості.

Молдова. З прийняттям «Національної стратегії розвитку 2020» парадигма розвитку економіки країни зазнала значних змін. Визначено, що оптимізація управлінської політики в питаннях охорони здоров'я, культури, соціального захисту та довкілля має вирішальне значення для сталого розвитку країни. Стратегія є баченням згуртованого довгострокового сталого економічного розвитку на основі діагностичного дослідження обмежень економічного розвитку.

У межах стратегії заплановано перехід до «зеленого» економічного розвитку, в тому числі шляхом удосконалення системи управління сталим розвитком та зміцнення факторів захисту довкілля в усіх галузях соціально-економічного розвитку країни. У цьому контексті припускаються істотні інституційні зміни у стратегічному управлінні шляхом реформ і модернізації. Формування та розвиток структури показників і методів їх вимірювання заплановано розглядати регулярно відповідно до прогресу поглиблення результатів аналізу кожного із пріоритетів сталого розвитку країни [235].

Польща. «Польща-2025. Довгострокова стратегія сталого розвитку Польщі» є структурною основою розвитку країни та вагомим базисом до впровадження спеціалізованих програм і планів з розвитку людських ресурсів, регіонального розвитку, включаючи проблеми захисту довкілля, політик у енергетиці та кліматі, тощо. Стратегія ґрунтується на принципах відкритості, безперешкодного доступу до інформації, активної соціальної комунікації та участі громадян у процесі прийняття управлінських рішень. У зв'язку з тенденцією посилення антропогенного впливу людини на довкілля стратегія передбачає цілеспрямовані заходи для поліпшення якості його компонентів. У країні здійснюється оцінка впливу прийнятих програмних документів на

довкілля [245].

Румунія. До короткострокових цілей стратегії сталого розвитку було віднесено захист і покращення якості навколишнього середовища (включаючи заходи щодо підвищення рівня життя населення шляхом надання якісних комунальних послуг, зокрема, у галузі управління водними ресурсами та відходами), посилення регіонального та галузевого управління навколишнім середовищем, збереження біорізноманіття, екологічна реабілітація, екологічний ризик-менеджмент і державне втручання у разі стихійних лих.

Екологічна складова «Національної стратегії сталого розвитку Румунії 2013-2020-2030» охоплює реалізацію низки завдань щодо підвищення енергоефективності та розвитку відновлюваних джерел енергії з метою пом'якшення наслідків зміни клімату. Зниження споживання електроенергії передбачається за допомогою активного просування Програми «Green House». Захист довкілля в межах сталого розвитку полягає у:

застосуванні практик антикризового управління;

здатності передбачати наслідки зміни клімату;

розробці міжгалузевих планів дій на випадок надзвичайних ситуацій, що включають портфелі альтернативних рішень щодо врегулювання криз у разі природних або техногенних катастроф [244].

Забезпечення сталого розвитку розглядається у контексті реалізації інтегрованих проєктів поводження з відходами на національному та регіональному рівнях шляхом ієрархічного розподілу інвестицій відповідно до встановлених пріоритетів: запобігання, переробка та повторне використання, ліквідація. Стратегією передбачено підтримку розвитку транскордонного співробітництва, що базується на цілях сталого розвитку в Чорноморському регіоні, шляхом раціонального й ефективного використання коштів, наданих для цієї мети урядом Румунії та іншими європейськими та міжнародними партнерами. Заплановано ввести в дію такі типи показників: національні

показники сталого розвитку, орієнтовані на ключові пріоритети, виражені через вимірювані цілі, які також дозволять порівняти показники країни з результатами країн-партнерів; показники прогресу для національної стратегії сталого розвитку, що охоплюють весь спектр політик, сформованих Національною стратегією.

Словаччина. Завдання, сформульовані у «Національній стратегії сталого розвитку Словацької Республіки», ґрунтуються на етичних принципах, глобальній відповідальності та спроможності країни щодо надання допомоги у вирішенні міжнародних проблем. Згідно зі стратегією регіональне планування сталого розвитку орієнтоване на розвиток економічних і соціальних ресурсів. Територіальне (просторове) планування окреслює екологічно оптимальні фізичні розташування об'єктів і видів діяльності в країні з особливим урахуванням екологічного менеджменту задля досягнення екологічної стабільності та сталого розвитку, економічного використання природних ресурсів і збереження надбань природної та культурної спадщини. Щодо захисту довкілля визначено такі завдання, які потребують вирішення:

попередження нерегульованого використання обмежених природних ресурсів;

використання технологій, що сприяють розумному споживанню;

вдосконалення практики довгострокового планування;

управління природними ресурсами;

управління відходами.

Активне застосування можливостей екологічного менеджменту та технології екологічного законодавства у Словаччині направлено на мінімізацію факторів впливу на довкілля, зменшення антропогенного впливу. Прогнозування розглядається як можливість регулювання економічної та містобудівної діяльності у цілях раціонального використання ресурсів і спрощення процедур управління екологізацією [238].

Підсумовуючи вищенаведене, треба зазначити, що розвиток

адміністративних територій є процесом, який вимагає дієвих та ефективних інститутів за умови тісної співпраці між владою, бізнесом і громадськістю на кожному рівні АТУ. Досвід стратегічного управління Європейського Союзу - це розвиток регіонів, який заснований на трьох ключових активах:

соціальний капітал;

лідерство;

нові інструменти управління [204].

Ключовою відмінністю підходів до організації стратегічного управління адміністративною територією рівня NUTS 1 – NUTS 5 у ЄС є безсумнівне дотримання принципу гласності та відкритості, що проявляється у своєчасному та повному висвітленні результатів моніторингу та оцінки дієвості стратегій розвитку на відповідних рівнях адміністративно-територіального устрою.

Використовуючи інструменти порівняльного аналізу, визначимо спільні та відмінні риси фундаментальних принципів впровадження стратегічного управління в Україні та ЄС на основі положень Стратегії розумного, сталого та інклюзивного розвитку «Європа 2020» та Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року в Україні.

На рис. 2.14 систематизовано результати порівняльного аналізу зазначених принципів. Виходячи з отриманих результатів треба зазначити, що до спільних принципів організації стратегічного планування у Україні та ЄС можна віднести такі принципи, що, на нашу думку, є сполучними за змістовним наповненням:

відкритість і доказовість;

єдність і залученість;

контекстність та історична спадкоємність.

Як видно з рис. 2.14, для ЄС окремо було виявлено схожі принципи, що можна об’єднати за критерієм спільності, а саме: реалістичність і контекстність; синергія та співробітництво.

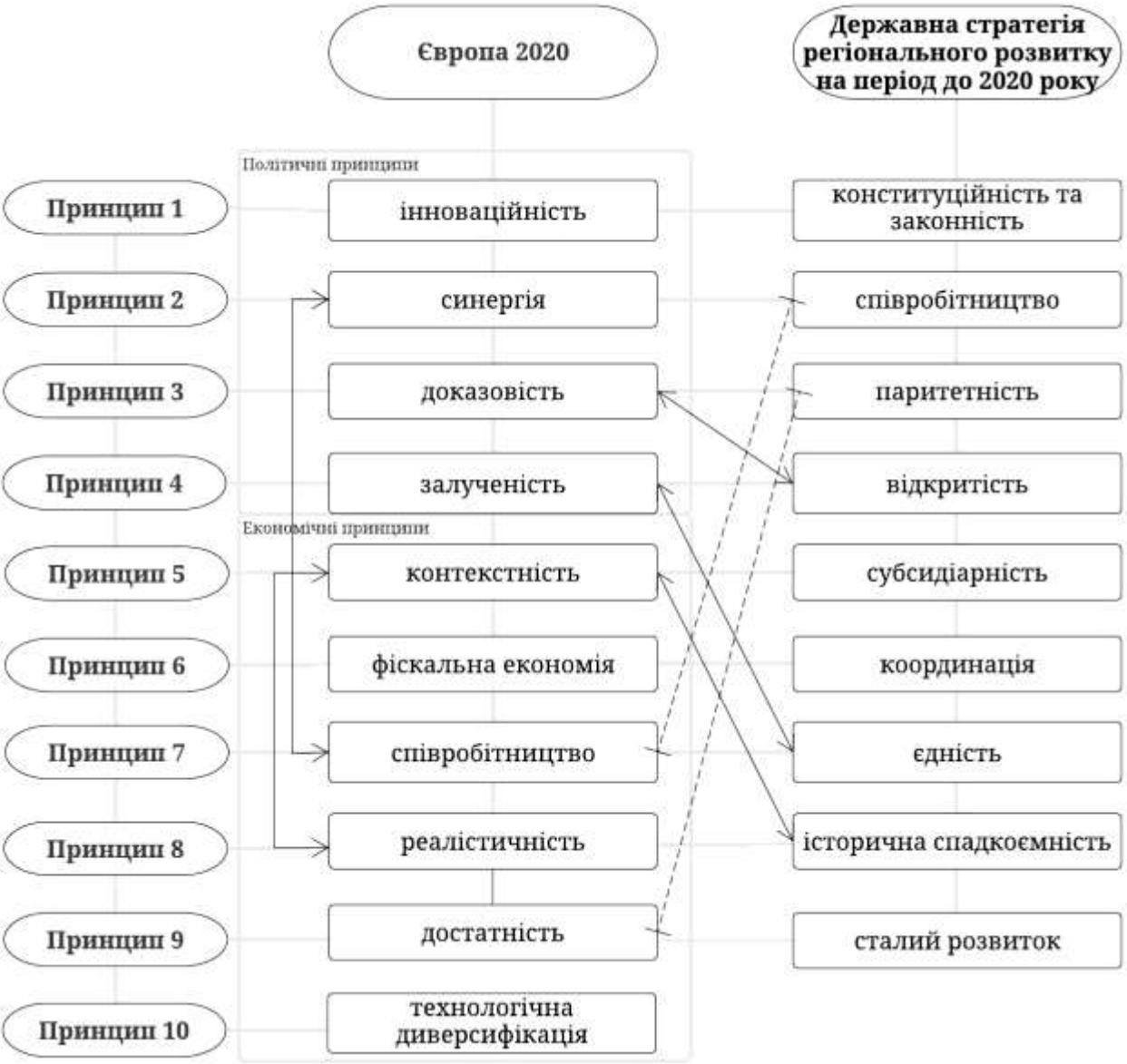

Рис. 2.14. Порівняльний аналіз фундаментальних принципів організації стратегічного управління

Джерело: складено автором за [33; 204]

Примітка. На рисунку використані наступні умовні позначення: « ↔» -однакові, або ж схожі принципи; « /---/» - суперечливі принципи.

На нашу думку, принцип співробітництва логічно випливає з принципу синергії та має причино-наслідковий зв'язок. Політика розумної спеціалізації передбачає синергетичний ефект від доповнення глобальної політики ЄС (з її

джерелами фінансування) національною та/або регіональною політикою та приватними інвестиціями.

Аналіз принципів «реалістичність» і «контекстність» дозволяє виділити їх спільні риси. Врахування особливостей місцевості (Place-based approach), тобто контексту території, базується на ідеї використання різних шляхів розвитку регіональних інновацій відповідно до поставленої мети. До таких можна віднести наступні підходи до їх розвитку:

омолодження традиційних секторів економіки за рахунок освоєння нових ринкових ніш і підвищення доданої вартості;

модернізація шляхом розробки та впровадження нових технологій;

технологічна диверсифікація;

використання нових форм інновацій (соціальні, сервісні, інновації керовані користувачами, тощо).

Історична спадкоємність як принцип стратегічного управління являє собою процес врахування та збереження власного позитивного досвіду розвитку у регіонах. На нашу думку, принцип «історичної спадкоємності» (Україна) може бути асоційовано з принципом «контекстності» (ЄС).

Реалістичність як принцип організації стратегічного управління у ЄС полягає у пристосуванні політики до можливостей та потреб території задля уникнення спроб унаслідувати й імплементувати практику провідних регіонів у випадку явного браку активів.

Принцип співробітництва, що задекларовано як Україною, так і ЄС, згідно з підходом України, в першу чергу полягає в узгодженні діяльності на різних рівнях влади. На відміну від зазначеного підходу, під співробітництвом як принципом впровадження стратегічного планування у ЄС розуміють взаємовідносини між регіоном і зовнішніми інвесторами. Принцип співробітництва реалізується за рахунок привертання уваги до регіону шляхом брендингу території та висвітлення його спеціалізації [33].

Отже, ключової відмінністю політики ЄС є принцип інноваційності як пріоритет розвитку для усіх регіонів. Своєю чергою, інновації в стратегічному управлінні регіонами в Україні розглядаються як спосіб досягнення цілі. Такі результати порівняльного аналізу, перш за все, обґрунтовані різницею в методології організації стратегічного управління, порівняно невеликим досвідом впровадження стратегічного планування у практику та низкою негативних геополітичних факторів, що притаманні економіці України.

Щодо принципу «конституційність та законність», який полягає у відповідності державної регіональної політики Конституції, Законам України та міжнародним договорам, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, можна стверджувати про неоднозначність і суперечливість викладення зазначеного принципу [33; 59]. Сформульований таким чином принцип може бути інтерпретованим з позиції, що дозволяє припустити існування конфліктів і протиріч у Стратегіях розвитку різних рівнів АТУ з Конституцією та Законами України. На нашу думку, принцип конституційності та законності є фундаментальним у державному управлінні, тобто таким, який діє за замовчуванням. З іншого боку, у ході аналізу індикаторів Стратегії соціально-економічного розвитку «Україна – 2020», а саме під час аналізу динаміки показника № 6 (табл. 2.1) було виявлено наявність протиріч при формуванні зазначеного індикатора.

Чинне законодавство України, а саме ст. 35 Закону України «Про національну безпеку», розглядаючи п. 1 відповідної статті, зазначає таке: «Обсяг видатків на фінансування сектору безпеки і оборони має становити не менше 5 відсотків запланованого обсягу внутрішнього валового продукту, з яких не менше 3 відсотків – на фінансування сил оборони» [110]. Враховуючи положення Закону, можна дійти висновку, що індикатор «Витрати на національну безпеку і оборону становитимуть не менше 3 відсотків від ВВП» є суперечливим і потребує уточнення. Положення щодо встановлення фінансування на рівні не менш ніж 5

% для сектора безпеки й оборони діє з моменту прийняття Закону (2018 рік). Враховуючи динаміку витрат на національну безпеку та оборону у 2015–2019 роках, подану на рис. 2.3, можна дійти висновку про порушення принципів координації, конституційності та законності.

Економічна та фінансова криза в Європі привела до появи декількох нових стратегічних механізмів управління економікою. Інакше кажучи, існувала надзвичайна необхідність знайти шляхи для того, щоб реальна економіка знову зросла, що зрештою було єдиним способом остаточного подолання кризи. Ніщо так не сприяє зростанню розвинутих економік, як інновації. Інновації керують модернізацією та реіндустріалізацією європейської економіки та відкривають нові можливості для зростання, тим самим підтримуючи стратегію Європи до 2020 року.

Розумна спеціалізація – це стратегічний підхід для кращого позиціонування та зосередження науково-дослідних та інноваційних інвестицій на сильних сторонах регіону, а також розширення інструментів залучення більшої кількості стейкхолдерів, будь то університети чи малі та середні організації та інститути, що є важливим для узгодження власних сил із потребами бізнесу та реальними ринковими можливостями.

У ході ретроспективного аналізу регіональної політики у ЄС було виявлено, що регіональна інноваційна політика часто демонструвала недостатню ефективність у визначенні пріоритетів і форм практичної співпраці між регіонами. Це стало критичним в умовах економічної кризи, де державні та приватні фінансові ресурси є обмеженими, та сприяло активізації пошуку шляхів підтримки регіонів за рахунок зміцнення їх інноваційного потенціалу в умовах обмежених фінансових і людських ресурсів.

Розумна спеціалізація вирішує складну проблему пріоритетів і завдань щодо розподілу ресурсів, дозволяючи суб’єктам підприємницької діяльності продемонструвати найбільш перспективні напрямки для майбутнього

регіонального розвитку. Було вирішено активно залучати суб'єкти підприємницької діяльності до розробки стратегії та пропонувати більше стимулів для прийняття ризиків. У межах концепції розумної спеціалізації підприємницькій досвід розглядається не тільки як наука та технології, а як синтез та інтеграція раніше розрізнених і фрагментованих знань.

Впровадження розумної спеціалізації потребує певних структурних змін. По-перше, передбачено перехід до кооперації інститутів і процесів і формування єдиної бази знань для подальшого розвитку. По-друге, модернізація розглядається як ключова технологія для підвищення якості виробництва у традиційному секторі. По-третє, використання диверсифікації для отримання синергетичного ефекту. По-четверте, це спільне використання можливостей галузі досліджень, розробок та інновацій та пов'язаних з ними видів підприємницької діяльності.

В останні роки в ЄС було розроблено більше 100 стратегій розумної спеціалізації (S3) на регіональному рівні. В основному генерування унікальних активів і можливостей, заснованих на характерних галузевих структурах і базах знань, включає:

вивчення уроків минулого;

застосування досвіду підприємців;

запуск регіональних змін;

роль для кожного [205].

Концепція розумної спеціалізації може бути використана у всіх регіонах, незважаючи на рівень економіки знань у регіоні, проте застосування розумної спеціалізації має ґрунтуватися на наявному контексті. Тобто концепція враховує регіональні диспропорції не тільки країн – членів ЄС а й можливі внутрішні (регіональні) диспропорції. Аналізуючи європейський досвід розробки та реалізації стратегій розвитку регіонів, можна зазначити, що основними пріоритетами регіонального розвитку традиційно визнаються:

стійке поліпшення якості життя всіх категорій жителів регіону;

створення в регіоні сприятливого клімату для бізнесу;

інтеграція економіки регіону у світову економіку;

формування сприятливого соціального середовища в регіоні (насамперед йдеться про формування та ефективне використання освітнього, культурного, інтелектуального потенціалу регіону, реформування структур ЖКГ, інфраструктурного забезпечення регіонального розвитку, покращення стану довкілля тощо) [205].

Наприклад, навіть в умовах кризи в Ірландії, де спостерігаються одні з найвищих показників зниження рівня виробництва, майже 72 % промислових підприємств запроваджують інновації. Мета – дати стимул зростанню конкурентоспроможності національного виробництва в посткризовий період [204].

У Європейському Союзі розроблено та впроваджено низку макрорегіональних стратегій, які охоплюють 19 країн – членів ЄС та 8 країн, що не входять до ЄС. Найвагомішими стратегіями є стратегії розвитку регіону Балтійського моря, Дунайського регіону, Адріатично-іонічного регіону та стратегія ЄС для Альпійського регіону [261]. Крос-стратегічна співпраця полягає у реалізації спільних проєктів і програм, обміні досвідом, тощо.

У червні 2011 року було затверджено Стратегію Європейського Союзу для Дунайського регіону, до якої увійшла Україна. Дунайський регіон охоплює Закарпатську, Івано-Франківську, Одеську та Чернівецьку області. До пріоритетних напрямків розвитку Дунайського регіону віднесено питання розвитку інфраструктури, енергоефективність, соціальну відповідальність, ефективне управління та інновації. Наразі політикою Міністерства регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ України є активізація участі України в Стратегії ЄС для Дунайського регіону задля прискорення процесу європейської інтеграції. До ключових стейкхолдерів цієї макрорегіональної стратегії треба віднести

Європейську комісію, національних координаторів, координаторів стратегічних напрямів [261].

Задля проведення моніторингу результатів упровадження проєктів і програм, передбачених стратегією, було ініційовано створення системи моніторингу, яка дозволяє виявити ключові тенденції розвитку у розрізі передбачених пріоритетів. Участь України у Стратегії Європейського Союзу для Дунайського регіону відіграє важливу роль у процесі імплементації досвіду країн ЄС.

Отримані результати узагальнення європейського досвіду організації стратегічного управління розвитком є основою для подальшої оцінки перспектив впровадження відповідних методів і механізмів у практику стратегічного управління розвитком на національному та регіональному рівнях, що матиме позитивний вплив на виконання Угоди між Україною та ЄС.

Висновки до розділу 2

1. Розглянуто систему показників моніторингу ефективності ходу виконання запланованих Стратегією соціально-економічного розвитку «Україна – 2020» реформ і програм. Визначено ключових стейкхолдерів і зони їх відповідальності. Проведено аналіз виконання стратегії соціально-економічного розвитку «Україна – 2020» за допомогою вивчення аналітичних показників динаміки – темпу зростання та темпу приросту, що дозволяє стверджувати про низьку активність та/або ефективність запланованих заходів. Визначено, що одним із пріоритетних напрямів реформування державного устрою, який відповідає світовим тенденціям підвищення значення місцевих і регіональних органів в управлінні державою, є децентралізація управління. Для зростання ролі

органів державного управління та місцевого самоврядування важливо створити умови, за яких вони були б здатні самостійно забезпечувати управління сталим територіальним розвитком.

2. Проаналізовано тенденції стратегічного планування соціально-економічного розвитку за регіонами України на основі аналізу існуючих стратегій соціально-економічного розвитку до 2020 року за регіонами України. Розглянуто еволюцію підходів до формування стратегічних цілей розвитку у Державних стратегіях регіонального розвитку. Виявлено ключові тенденції формування стратегічних цілей на рівні регіону та проаналізовано результати етапу соціально-економічного аналізу регіону як відправної точки до формування стратегічних цілей регіону на основі встановлених можливостей та переваг.

3. Розглянуто фундаментальні принципи стратегічного управління розвитком у ЄС, проведено порівняльний аналіз принципів Стратегії «Європа-2020» та Державної стратегії регіонального розвитку до 2020 року. Виявлено їх спільні риси та ключові відмінності. На основі аналізу досвіду ЄС обґрунтовано доцільність впровадженні концепції розумної спеціалізації у стратегічне управління розвитком регіонів України. Доведено, що узагальнення та формалізація ключових концепцій та імперативів організації стратегічного управління сталим розвитком країн-сусідів є відправною точкою до оцінки перспектив імплементації зазначених теоретико-методичних положень у практику організації стратегічного управління розвитком регіонів в Україні.

Висновки та результати досліджень, подані у другому розділі, оприлюднені у таких публікаціях [8; 27; 28; 68; 240].

Список використаних джерел [13; 20; 24; 33–35; 38; 39; 45–47; 56; 59; 60; 67; 87; 90; 91; 98; 101–104; 110; 112; 113; 115; 116; 119–121; 123; 128–140; 142–156; 169; 171–173; 175; 181–185; 186; 191–197; 204; 207–210; 212; 213; 217; 221; 225; 231-232; 235–238; 242; 244; 245; 248–250; 254; 257; 258; 259; 266].

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

3.1. Методичні підходи до організації стратегічного управління розвитком в Україні

Аналіз методів і принципів організації стратегічного управління у підрозділах 2.1 та 2.2 показав, що попри існування усталеної у нормативно-правовій площині практики організації стратегічного управління розвитком адміністративно-територіальних одиниці на рівні NUTS 0 – NUTS 2 наразі залишається значна частка принципів організації стратегічного управління, які потребують пріоритезації та узгодження на різних рівнях адміністративно-територіального устрою України.

Методичні рекомендації, що були розроблені упродовж 2003–2018 років за підтримки міжнародних організацій і фондів, відіграють значну роль у формуванні наявних методичних підходів до організації стратегічного планування на базовому, регіональному та районному рівнях. Проте існує об’єктивна необхідність оновлення та подальшого розвитку наявних теоретико-методичних положень зі стратегічного управління розвитком у зв’язку з закінченням строку дій стратегій соціально-економічного розвитку до 2020 року у регіонах України.

У табл. 3.1 подано результати аналізу наявних методичних рекомендацій зі стратегічного планування на різних рівнях адміністративно-територіального устрою (регіональний, районний, базовий).

Таблиця 3.1

Теоретико-методичне забезпечення стратегічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць в Україні

№ з/п	Назва	Рік	Проєкт/Програма у межах якого підготовлені рекомендації	Ключові завдання, які вирішує методичне забезпечення
1	Місцеве планування сталого розвитку. Посібник для формулювання місцевої стратегії сталого розвитку	2003	Програма розвитку ООН в Україні (UNDP)	Розробка, впровадження та оцінка місцевих стратегій сталого розвитку
2	Планування місцевого сталого розвитку. Посібник з формулювання стратегії місцевого сталого розвитку	2005	Муніципальна програма сталого розвитку за сприяння проєкту Розбудова потенціалу 2015	Планування, реалізація та оцінювання місцевих стратегій сталого розвитку для країн з перехідною економікою
3	Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку	2007	Проєкт партнерства Канада-Україна «Регіональне врядування та розвиток»	Аналіз практики, основних підходів та методів моніторингу та оцінювання стратегій, програм та проєктів регіонального розвитку в Канаді, Польщі та Україні
4	Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні	2007	Проєкт партнерства Канада-Україна «Регіональне врядування та розвиток»	Практичні рекомендації щодо формування системи моніторингу та оцінювання реалізації стратегій і програм регіонального розвитку, зокрема й Державної стратегії регіонального розвитку
5	Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник	2008	Проєкт партнерства Канада-Україна «Регіональне врядування та розвиток»	Запропоновано послідовність кроків з розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону, описано підходи та методи залучення зацікавлених сторін

Продовження таблиці 3.1

№ з/п	Назва	Рік	Проєкт/Програма у межах якого підготовлені рекомендації	Ключові завдання, які вирішує методичне забезпечення
6	Формування та впровадження програм підвищення конкурентоспроможності територій. Методичні матеріали	2010	Зі підтримки Фонду Чарльза Стюарта Мотта	Рекомендації для розробки та перегляду прогнозних та планувальних документів, як стратегія розвитку регіону, стратегічний план міста, програма соціально-економічного розвитку регіону, тощо
7	Процес розробки стратегії регіонального розвитку. Практичний посібник	2010	Проєкт Європейського Союзу «Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні»	Надання основних керівних принципів для підготовки та розроблення проєкту Стратегії регіонального розвитку
8	Економічне прогнозування в містах та областях України: теоретичні основи.	2011	Проєкт «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України» Канадського агентства міжнародного розвитку	Теоретичні основи розробки економічних прогнозів на рівні міст чи областей України, а також розробка бази економічних даних для підтримки моделі економічного прогнозування
9	Посібник з економічного розвитку сільських територій України	2012	Проєкт «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду-II»	Впровадження економічного компоненту місцевого розвитку орієнтованого на громаду
10	Оперативне планування реалізації стратегії територіального розвитку. Практичний посібник	2012	Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO»	Розглянуто суб’єкти процесу програмування, етапи підготовки програмних документів, структура та зміст оперативних планів, бюджетні та позабюджетні джерела фінансування проєктів і програм, механізми моніторингу та оцінювання впровадження планів реалізації стратегій

Продовження таблиці 3.1

№ з/п	Назва	Рік	Проєкт/Програма у межах якого підготовлені рекомендації	Ключові завдання, які вирішує методичне забезпечення
11	Звіт «Методи та механізми фінансування місцевого економічного розвитку»	2012	Проєкт «Місцевий економічний розвиток міст України» Канадського агентства міжнародного розвитку	Проаналізовано основні методи та механізми фінансування місцевого економічного розвитку, розглянуто міжнародний досвід та українську практику їх застосування, а також надано рекомендації щодо створення правових та інституційних умов для кращого фінансування місцевого економічного розвитку
12	Місцеві бюджети. На допомогу міським головам та депутатам місцевих рад. Практичний посібник	2012	Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO»	Розкрито основні питання місцевих бюджетів: склад, класифікацію, процедури, контроль
13	Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник	2012	Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO»	Розглянуто теоретичні й практичні питання стратегічного планування, досліджено особливості здійснення стратегічного планування на регіональному та місцевому рівнях, практики розробки та реалізації стратегічних планів розвитку територіальних громад
14	Як організувати процес стратегічного планування. Практичні рекомендації для українських міст та районів	2013	Проєкт ЄС/ Програма розвитку ООН в Україні «Підтримка регіонального розвитку Криму»	Висвітлено актуальні аспекти організації процесу стратегічного планування для українських міст та районів, а також приклади документів
15	Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль)	2016	Програма Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні»	Обґрунтовано потребу у стратегічному плануванні, розроблено правила планування в об’єднаній територіальній громаді на основі українського законодавства та практичного досвіду, який уже є в Україні

Продовження таблиці 3.1

№ з/п	Назва	Рік	Проєкт/Програма у межах якого підготовлені рекомендації	Ключові завдання, які вирішує методичне забезпечення
16	Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навчальний посібник.	2017	Програма Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні».	Розкрито теоретичні та прикладні питання стратегічного планування, наведено відповідний європейський досвід та рекомендації щодо застосування інструментарію стратегічного планування в об'єднаних територіальних громадах.
17	Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навчальний посібник.	2017	Програма Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні»	теоретичні та прикладні питання сучасного розуміння участі громадськості у процесах публічного управління, аналізуються кращий вітчизняний та світовий досвід демократії участі, концептуальні і правові засади забезпечення ефективної участі громадськості у процесах розвитку об'єднаних територіальних громад.
18	Успішна територіальна громада: будуємо разом	2018	Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO».	Розглянуто питання процесу децентралізації, зокрема, даються теоретичні обґрунтування та практичні рекомендації щодо об'єднання територіальних громад

Джерело: складено автором за [11–13; 156; 186]

Проведений огляд наявного методичного забезпечення стратегічного розвитку адміністративної території дозволяє виділити низку його особливостей за такими параметрами:

ступінь залучення зацікавлених осіб (стейкхолдерів) у контурі стратегічного управління територіальним розвитком в Україні;

життєвий цикл проєктів і програм формування та розвитку теоретико-

методичного забезпечення стратегічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць в Україні;

змістове навантаження у зазначених положеннях (контекст).

Отже, ґрунтуючись на вищезазначених особливостях, аналіз наявного теоретико-методичного забезпечення було поглиблено з позиції вивчення ключових стейкхолдерів, контексту дослідження та життєвого циклу відповідних програм і проєктів.

Згідно з даними рис. 3.1, до ключових зовнішніх стейкхолдерів управління територіальним розвитком доцільно віднести Канадське агентство з міжнародного розвитку та Раду Європейського Союзу. Не менш важливу роль у контексті забезпечення сталого розвитку адміністративних територій України відіграє спільний проєкт ПРООН/ЄС «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду».

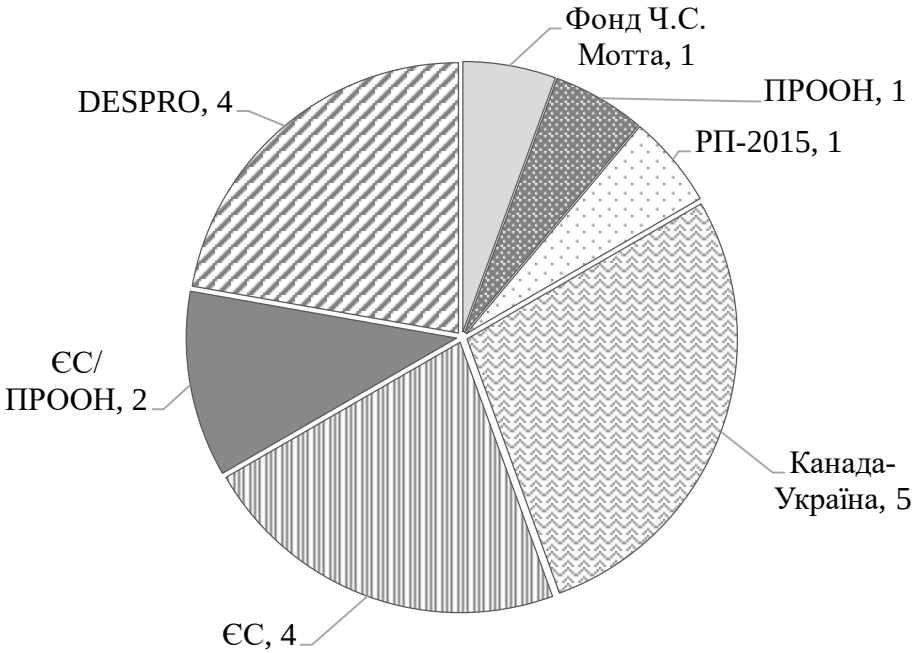

Рис. 3.1. Діаграма розподілу зовнішніх стейкходерів у контурі стратегічного управління територіальним розвитком в Україні

Джерело: складено автором

Близько 30 % зазначеного теоретико-методичного забезпечення розроблено проєктом партнерства Канада – Україна «Регіональне врядування та розвиток», що впроваджується Канадським інститутом урбаністики у співпраці з Фундацією міжнародного навчання (Канада) та Асоціацією агенцій регіонального розвитку України за фінансової підтримки Канадського агентства з міжнародного розвитку [77].

На нашу думку, процеси оновлення теоретико-методичних положень, їх актуалізація та вдосконалення відіграють значну роль у покращенні методів і механізмів організації стратегічного управління розвитком. Відносно тенденцій розвитку теоретико-методичних положень стратегічного розвитку адміністративних територій в Україні у часі треба зазначити про існування певної динаміки у розробці поданих у табл. 3.1 проєктів і програм. На рис. 3.2 узагальнено основні тенденції розвитку теоретико-методичного забезпечення у 2003–2018 роках.

Отримані дані щодо ключових тенденцій розробки теоретико-методичного забезпечення стратегій розвитку адміністративних територій у сукупності з результатами аналізу горизонтів стратегічного планування, що подано у табл. 2.10, дозволяють стверджувати, що теоретико-методичне забезпечення зі стратегічного розвитку на регіональному рівні є недостатнім і потребує подальшого розвитку у контексті встановлених тенденцій формування.

Як видно із рис. 3.2, у 2014 та 2015 роках не представлено жодної теоретико-методичною доробки, хоча у серпні 2014 року було затверджено Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2020 року, яка, на відміну від попередньої, полягає у оновленні засад державного управління.

У зв’язку з упровадженням реформи децентралізації вектор розвитку теоретико-методичного забезпечення направлено на розробку відповідного забезпечення для адміністративно-територіальних одиниць базового рівня.

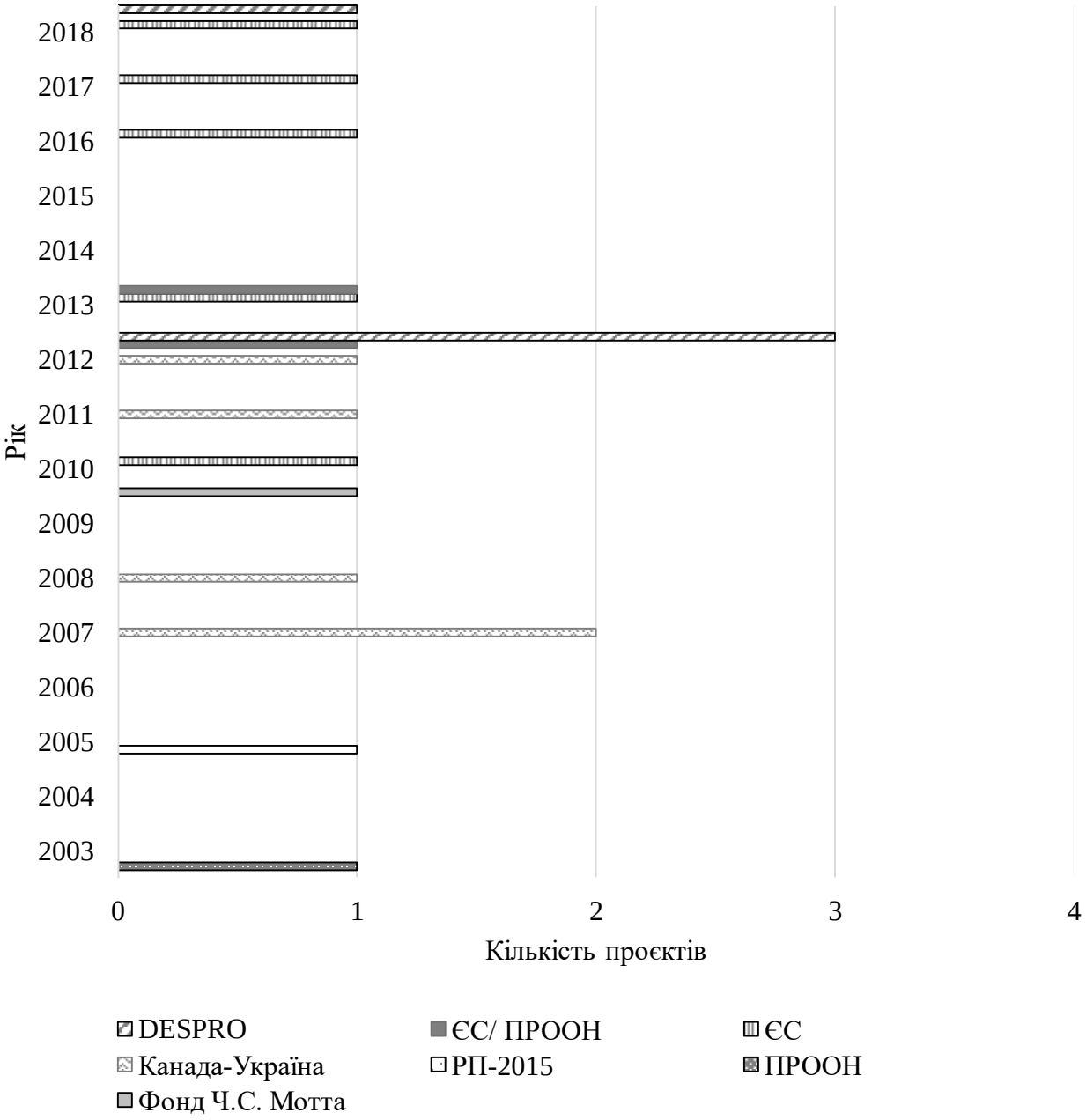

Рис. 3.2. Основні тенденції впровадження теоретико-методичного забезпечення у 2003-2018 роках

Джерело: складено автором

За допомогою сервісу advego.com було проведено семантичний аналіз текстів, що розташовані у стовпці «Ключові завдання, які вирішує методичне забезпечення» табл. 3.1. На нашу думку, використання інструментів

семантичного аналізу, а саме виявлення семантичного ядра дозволяє виявити значущі слова, тобто дозволить оцінити контекст теоретико-методичних засад, що попередньо проаналізовані у табл. 3.1. Отримані результати (рис. З.1 Додатка З) дозволили сформувати хмару тегів для семантичного ядра за результатами аналізу (рис. 3.3) [264].

Рис. 3.3. Хмара тегів для ядра семантичного аналізу ключових завданнь, які вирішує методичне забезпечення

Джерело: складено автором за допомогою [264]

Таким чином, до ключових напрямів, за якими розроблено теоретико-методичне забезпечення стратегії розвитку території, що висвітлено у табл. 3.1, доцільно віднести:

місцевий розвиток;

стратегічне планування розвитку;

стратегії соціально-економічного розвитку;

сталий розвиток.

Пріоритезація принципів стратегічного управління допомагає визначити ключові аспекти та покращити ефективність підходів, визначити та відокремити бажане від необхідного. Обмеженість ресурсів (інформації, капіталу, кадрів, тощо) є фундаментальною проблемою економічної науки. Становлення економіки як науки здебільшого було обґрунтоване усвідомленням скінченності ресурсів.

Під принципом управління пропонуємо розуміти основоположні закономірності та правила поведінки керівників при здійсненні ними управлінських рішень [100]. Принципи управління не тільки відображають закономірності управління, а й визначають вимоги до системи управління, її структури та до процесу його організації.

За результатами аналізу досліджень зі стратегічного управління розвитком [50; 56; 126; 153; 155; 168] було сформовано перелік принципів для їх подальшого угрупування та пріоритезації.

Наступним кроком є визначення критеріїв розподілу принципів на групи. Виходячи із отриманих на попередньому кроці результатів запропоновано такі групи принципів:

загальнологічні – принципи, що можуть бути використані у будь-якому процесі пізнання та на кожному з його рівнів і випливають з усталених теоретико-методологічних підходів до управління розвитком;

спеціальні – обумовлені виявленими у дослідженні обмеженнями та особливостями стратегічного управління АТО в Україні з урахуванням досвіду Європейського Союзу;

нормативні – ґрунтуються на верховенстві права, демократії та правах людини.

Структурно-логічну схему угрупування принципів стратегічного управління за наведеними вище групами наведено на рис. 3.4. Загальна кількість виявлених принципів, які було прийнято до подальшого розвитку, – 35.

Рис. 3.4. Схема угрупування принципів стратегічного управління

Джерело: розроблено автором за [50; 56; 126; 153; 155; 168]

Для угрупування виявлених принципів організації стратегічного управління розвитком було використано низку загальнонаукових методів, таких як:

ретроспективний аналіз – для дослідження еволюції становлення принципів організації стратегічного управління розвитком;

порівняльно-правовий – для оцінки наявної нормативно-правової бази, що регулює положення стратегічного управління на макро- і мезорівнях;

ідеалізації та аналогії – для виявлення наявних усталених теоретико-методологічних підходів до управління розвитком,

контент-аналіз – для фіксації основних обмежень та особливостей стратегічного управління АТО в Україні.

Як видно з рис. 3.1, існує значна кількість принципів, які були виокремлені у межах дослідження теоретико-методологічних і практичних засад стратегічного управління розвитком. Обов'язковість і доцільність дотримання кожного принципу є дискусійним питанням і потребує поглибленої оцінки сутнісного наповнення кожного із виявлених принципів.

У теорії стратегічного управління не існує єдиного підходу щодо визначення кількості принципів, на яких доцільно формувати стратегічний розвиток. Проте досить розповсюдженим для вирішення подібних завдань є використання емпіричних правил, наприклад, оптимуму Парето. «Оптимум Парето» – це відносний критерій ефективності (оптимальності) функціонування економічної системи, який конкретизує стан оптимальності таким чином: це досягнення ситуації, коли ніхто не може поліпшити своє становище без одночасного погіршення становища будь-кого іншого [152].

Таким чином, визначення оптимальної кількості базових принципів, які можуть бути дотримані у ході стратегічного управління розвитком території, може бути розраховано за формулою:

$$X_0^б = 0{,}2 \times (\, m^A + m^B + m^C), \quad (3.1)$$

де $X_0^б$ – оптимальна кількість базових принципів;

m – кількість принципів у групі.

Отже, для отриманого переліку принципів (рис. 3.1) оптимальна кількість базових принципів, які можуть бути дотримані у ході стратегічного управління розвитком території, дорівнює:

$X_0^б = 0{,}2 \times (\, 13 + 14 + 8) = 0{,}2 \times 35 = 7.$

Отримані результати свідчать про доцільність виявлення базових пріоритетів, кількість яких буде дорівнювати 7. Така кількість пріоритетів дозволить раціоналізувати та гармонізувати підходи до стратегічного управління задля досягнення максимальної ефективності управління ресурсами.

Задля проведення пріоритезації було використано метод «MoSCow», який є поширеним у контексті управління проєктами (проєктний менеджмент), проте у зв'язку з його універсальністю та позитивним впливом міждисциплінарного підходу на розвиток стратегічного управління в Україні вважаємо доречним його виростання у контексті завдань дослідження.

Вперше цей метод було застосовувано в Oracle UK в 1994 році, після чого він став невід'ємною частиною DSDM (Dynamic Systems Development Method) [234]. Сутність методу «MoSCow» полягає у його спрямованості на результат та можливості досягти обґрунтованого консенсусу щодо пріоритетності принципів.

На рис. 3.5 наведено адаптовану інтерпретацію методу «MoSCow», яка дозволяє представити список визначених принципів за чотирма групами:

вирішальні;

важливі;

бажані;

некритичні.

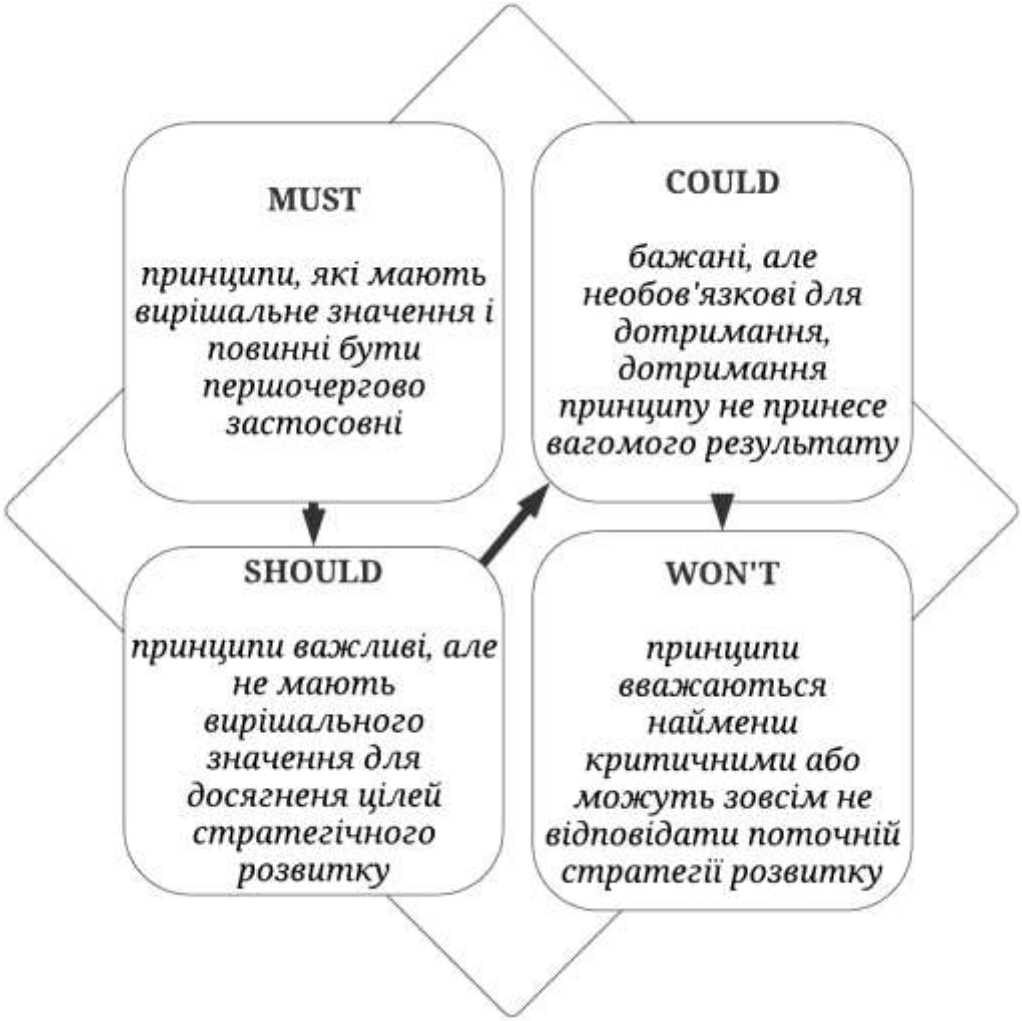

Рис. 3.5. Адаптована інтерпретація методу «MoSCow»

Джерело: складено автором за [234]

Наступним етапом є угрупування виявлених пріоритетів за визначеними на рис. 3.1 критеріями. Прийняття рішення щодо включення кожного із зазначених критеріїв відбувалося на основі сформованих критеріїв. До вирішальних принципів (Must) доцільно віднести такі, що забезпечують законність, безпеку та життєздатність стратегічного управління розвитком території. Важливі, але не вирішальні принципи (Should) не можуть бути цілком проігноровані, проте за певних обстави тимчасове недотримання такого принципу залишить систему стратегічного управління розвитком території життєздатною. Одним із методів, який дозволяє відрізнити вирішальні принципи від бажаних, є оцінка наслідків

його невиконання, які вимірюються з точки зору впливу на поточний стан системи. Дотримання бажаних принципів (Could) забезпечує можливість адаптації системи стратегічного управління розвитком території до впливу зовнішніх факторів, тобто вони є резервними на випадок непередбачуваних ситуацій. Ігнорування найменш критичних принципів (Won't) посилює ефект дотримання вирішальних і важливих принципів. Некритичні принципи стратегічного управління розвитком території – це визнані принципи стратегічного управління, які свідомо не приймаються до уваги у зв'язку з об'єктивними обмеженнями у часі, ресурсах, інформації тощо [234]. Результати застосування запропонованих критеріїв наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати пріоритезації принципів стратегічного управління за методом «MoSCoW»

Must	Could
Загальнологічні: A4, A7, A13.	Загальнологічні: A1, A2, A3, A6, A12.
Спеціальні: B2, B10.	Спеціальні: B3, B8.
Нормативні:C1, C4, C7.	Нормативні: C6.
Should	Won't
Загальнологічні: A5, A10.	Загальнологічні: A8, A11.
Спеціальні: B1, B4, B5, B12.	Спеціальні: B6, B7, B9, B13, B14.
Нормативні: C3, C5, C8.	Нормативні: C2.

Джерело: сформовано автором

Проведена пріоритезація принципів стратегічного управління за методом «MoSCoW» дозволяє зробити такі висновки:

До групи некритичних принципів можна віднести такі:

безперервності – постійного пошуку й аналізу інформації задля потреб управління;

науковості – застосування виключно теоретично обґрунтованих і попередньо перевірених на практиці методів;

відбір шляхів розвитку – припущення вірогідних шляхів розвитку за умови

відсутності можливості передбачити можливі зміни у тенденціях розвитку території;

паритетності – припущення про рівність стратегічних цілей розвитку;

перспективності – орієнтації на довгострокову перспективу в умовах вірогідних змін зовнішнього середовища;

інноваційної – вдосконалення та зміни у стратегічному управлінні шляхом впровадження інновацій.

Бажаними принципами стратегічного управління за результатами пріоритезації є:

конкуренції – формування конкурентоспроможної території шляхом стратегічного управління розвитку;

універсальності – пристосування загальних принципів управління до стратегічного управління розвитком території;

композиції та пропорційності – досягнення відповідності та пропорційності елементів системи стратегічного управління;

достатності – ґрунтування на припущенні про наявність мінімально необхідного рівня ресурсів для організації стратегічного управління розвитком;

керованості – створення оптимальної структури підпорядкування окремих елементів системи стратегічного управління;

повсюдності – впровадження стратегічного управління розвитком в усіх АТО, що входять до складу АТО вищого рівня;

координації – проведення обов’язкових нарад і робочих зустрічей у ході стратегічного управління розвитком;

єдності – забезпечення цілісності території;

Узагальнене авторське бачення принципів, що увійшли до груп «Must» та «Should», зображено на рис. 3.3.

Рис. 3.6. Принципи стратегічного управління за пріоритетністю дотримання

Джерело: розробка автора

Отримані за запропонованою методикою дані свідчать про наявність низки вирішальних принципів, дотримання яких є першочерговим пріоритетом. Залежно від умов зовнішнього та внутрішнього середовища соціально-економічної системи адміністративної території є доцільним систематичні перегляди принципів з метою удосконалення організації стратегічного управління.

На нашу думку, до найбільш динамічної групи принципів треба віднести такі спеціальні принципи, як:

принцип співробітництва;

принцип реалізованості.

Згідно з методом «MoSCoW» впровадження принципів Should, Could та Won’t відбувається за залишковим принципом, тобто лише при впровадженні та дотриманні принципів гнучкості, адекватності та реалістичності доцільно покращувати правила та закономірності здійснення управлінських рішень шляхом розширення набору принципів з групи Should (принцип синергії, процесного підходу до управління, альтернативності та комплексності).

Покращення якості управління розвитком адміністративними територіями України є амбітною метою органів влади, що потребує удосконалення наявних методичних підходів до організації стратегічного управління розвитком адміністративної території. Зокрема, частиною реформи децентралізації влади є укрупнення районів, що дозволить спростити систему управління, підвищити економічну ефективність та імплементувати підхід Європейського Союзу щодо номенклатури територіальних одиниць статистики – NUTS.

Розглядаючи послідовність дій, що мають бути реалізовані задля покращення теоретико-методичних засад управління у сфері регіонального розвитку, доцільно приділити значну увагу усуненню недоліків наявного проєкту Закону України «Про засади адміністративно-територіального устрою України», що дозволить прискорити реформу децентралізації та, за необхідності, переглянути наявні підходи до стратегічного управління адміністративно-територіальними одиницями.

Розглянуті у підрозділі 2.2 стратегії соціально-економічного розвитку регіонів були розроблені до 2020 року, у цьому ж році завершився процес формування нових стратегій до 2027 року. Ґрунтуючись на результатах моніторингу й оцінки попередніх стратегій, розробники мали не тільки усунути їх недоліки, замінивши інструменти, що продемонстрували низьку ефективність, а й переосмислити підходи до їх формування з урахуванням політики ЄС [15]

В українській практиці стратегічного планування загальноприйнятими аналітичними методами формування стратегії розвитку адміністративної території виступають: соціально-економічний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, соціологічний аналіз. Такий набір було сформовано на основі імплементації світового досвіду формування стратегій розвитку, зокрема у країнах ЄС.

У результаті соціально-економічного аналізу формується профіль території. Розробка такого профілю необхідна для більш точної оцінки наявної соціально-економічної ситуації, що, безумовно, впливає на вибір сценарію і пріоритетів розвитку. Профіль території має розглядатися як один з інструментів пошуку інвесторів, джерел кредитування та грантів.

Порівняльний аналіз проводиться з метою позиціонування території в конкурентному середовищі і виявлення власних переваг, допомагає з'ясувати, яка зі стратегій розвитку на тлі наявних сильних і слабких сторін є сприятливою для ефективного і дієвого реагування на зміни у зовнішньому середовищі і використання можливостей і мінімізації наявних ризиків.

У роботі [12] виходячи з отриманих в ході SWOT-аналізу результатів пропонуються такі варіанти стратегій для територій України:

виходячи з аналізу сильних сторін і шансів (стратегія зміцнення / нарощування, стратегія реалізації можливостей, стратегія зв'язування / кореляції);

виходячи з аналізу слабких сторін і загроз (стратегія елімінації, стратегія мінімізації, стратегія трансформації).

Використання моделі PESTLE обґрунтовано наявністю значної кількості факторів, що впливають на розвиток території, зокрема, політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, правових та екологічних.

Соціологічний аналіз найчастіше проводять шляхом опитування населення і представників бізнесу в контексті стратегічного розвитку території. Для цього,

як правило, розробляється анкета, що складається зі вступу, масиву питань і особистих даних.

Окремо постає питання приведення вітчизняного законодавства у сфері державного управління регіональним розвитком до норм і стандартів європейських традицій з урахуванням національних особливостей та кращого світового досвіду досягнення збалансованого регіонального розвитку.

3.2. Перспективи імплементації світового досвіду з організації стратегічного розвитку адміністративної території

Протягом останнього тридцятиліття уряди, приватний сектор і громадянське суспільство в усьому світі боролись із викликами сталого розвитку за допомогою широкого спектра підходів до формування сталого способу життя, налагодження зв'язків і партнерських відносин на національному та місцевому рівнях. Досягнення цілей сталого розвитку стало викликом для систем управління на базовому, регіональному, національному та глобальному рівнях. У контексті впровадження стратегічного управління сталим розвитком значна увага приділялася аналізу тенденцій децентралізації та глобалізації, які одночасно є взаємодоповнюючими та суперечливими. Значна частка соціальних та екологічних проблем може бути вирішена на децентралізованій основі, проблеми, що виникають внаслідок процесів глобалізації, вимагають, за визначенням, глобального управління.

У ході ретроспективного аналізу нормативно-правового поля України в контексті сталого розвитку було виявлено, що стратегічне управління увійшло в практику лише з 2015 року [66]. До цього періоду національна стратегія сталого розвитку України в різних редакціях перебувала в стадії проєктів. Сучасна

політика сталого розвитку в Україні просуває принцип паритетності економічної, соціальної та екологічної складової, таким чином визнаючи, що тривалий поступальний розвиток не можливий в умовах деградації навколишнього середовища. Отже, виникає об'єктивна необхідність сприяння розбудові єдиної державної системи управління, регулювання та контролю за дотриманням ресурсно-екологічних стандартів, обмежень і вимог з природокористування та якості довкілля. На національному рівні такий підхід передбачає:

побудову довгострокового бачення до середньострокових цілей та короткострокових дій;

горизонтальну (міжсекторальну) координацію методів і механізмів сталого розвитку;

вертикальні (просторові) зв'язки на основі синергії місцевої, національної та глобальної політики в галузі розвитку та управління;

ефективне партнерство між урядом, бізнесом, громадськими та волонтерськими організаціями [246].

Для досягнення сталого розвитку потрібні глибокі структурні зміни й оновлення підходів до управління на основі економічного зростання та боротьби з бідністю. У середньостроковій перспективі метою управління сталим розвитком є збереження природного та людського капіталу. Слід заохочувати інновації та інвестиції у проєкти та програми, що сприяють сталому розвитку.

Розроблені у підрозділі 2.3 профілі країн Східної Європи було прийнято за основу подальшого дослідження з метою оцінки перспектив імплементації досвіду інших країн. На другому етапі проводиться аналіз наявних моделей кількісної оцінки сталого розвитку з метою виявлення показників, що доцільно використовувати у процесі стратегічного управління захистом довкілля як стратегічного пріоритету розвитку території. У 2002 році Євростат опублікував дослідження, в якому перелічено 63 економічні, соціальні, екологічні й інституційні показники, пов'язані з концепцією сталого розвитку [222].

Задля порівняльної оцінки стану сталого розвитку за країнами ЄС було проаналізовано та визначено ключові інтегральні показники сталого розвитку у контексті його екологічної складової. У табл. 3.3 наведено результати узагальнення інтегральних показників, які використовуються у світовій практиці задля оцінки сталості розвитку окремої країни.

Таблиця 3.3

Інтегральні показники оцінки сталого розвитку

№ з/п	Індекс	Назва	Сталий розвиток		
			Соціум	Довкілля	Економіка
1	ANS	Скоригована чиста економія (Adjusted net savings)	1	1	1
2	EDP	Екологічно скоригований чистий внутрішній продукт (Environmentally Adjusted Net Domestic Product)	0	1	1
3	EF	Екологічний слід (Ecological Footprint)	0	1	0
4	EPI	Індекс екологічної ефективності (Environmental Performance Index)	0	1	0
5	ESI	Індекс стійкості довкілля (Environmental Sustainability Index)	0	1	0
6	GCI	Індекс глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index)	1	0	1
7	GGDP	«Зелений» валовий внутрішній продукт (Green gross domestic product)	0	1	1
8	GS	Справжній показник економії (Genuine saving indicator)	1	1	1
9	HDI	Індекс людського розвитку (Human Development Index)	1	0	1
10	ISEW	Індекс сталого економічного добробуту (Index of Sustainable Economic Welfare)	1	1	1
11	SSI	Індекс сталого суспільства (Sustainable Society Index)	1	1	1

Джерело: складено автором на основі [199–203; 214; 218; 219; 226; 247]

У моделі сталого розвитку економічна складова полягає у пошуку шляхів оптимізації використання обмежених ресурсів, екологічних природо-, енерго-, матеріалозберігаючих технологій, створенні екологічних продуктів, мінімізації, переробці та знищенні відходів.

Соціальна складова – орієнтація на людину, збереження стабільності соціальних і культурних систем, скорочення числа руйнівних конфліктів;

справедливий розподіл благ всередині і між поколіннями, збереження культурного капіталу, перетворення людини з об'єкта на суб'єкт розвитку (прийняття рішень щодо життєдіяльності людини мають здійснюватися за її безпосередньої участі, а їхня реалізація – перебувати під її контролем).

Екологічна складова – цілісність біологічних і фізичних природних систем, збереження здатності до самовідновлення та динамічної адаптації до можливих змін. «Екологічні» показники стосуються використання енергії та природних ресурсів, води, ґрунту, потреб транспорту та сільського господарства та захисту біологічного різноманіття.

Стовпець «Сталий розвиток» табл. 3.3 ілюструє включення того чи іншого компонента сталого розвитку (соціального, екологічного, економічного) до індексу, де:

рейтинг 1 передбачає пряме співвідношення показників, включених до інтегральної оцінки до цієї сфери сталого розвитку;

рейтинг 0 передбачає опосередковане відношення показників, включених до інтегральної оцінки до цієї сфери сталого розвитку.

Отримані дані свідчать про те, що 90 % досліджуваних показників так чи інакше оцінюють сталий розвиток країни, враховують стан навколишнього середовища. Водночас такі показники, як Екологічний слід (Ecological Footprint), Індекс стійкості довкілля (Environmental Sustainability Index) та Індекс екологічної ефективності (Environmental Performance Index), ілюструють лише стан навколишнього середовища як елемента сталого розвитку. На основі аналізу джерел, що обчислюють відповідні індекси, найбільш релевантні дані включають такі індекси, як Індекс екологічної ефективності (розглянуто показники 2018 року) [200], Індекс глобальної конкурентоспроможності (2017) [153], Індекс людського розвитку (2016) [218] та Індекс сталого суспільства (2016) [247]. На нашу думку, порівняльний аналіз країн раціонально проводити на основі Індексу екологічної ефективності.

Відповідно до методології розрахунку EPI, ключовими категоріями, за якими згруповано всі 24 індекси, є: якість повітря, вода та санітарія, важкі метали, біорізноманіття та середовище існування, ліси, рибальство, клімат та енергетика, забруднення повітря, водні ресурси, сільське господарство [200]. Рис. 3.4 представляє питому вагу кожного показника у структурі індексу.

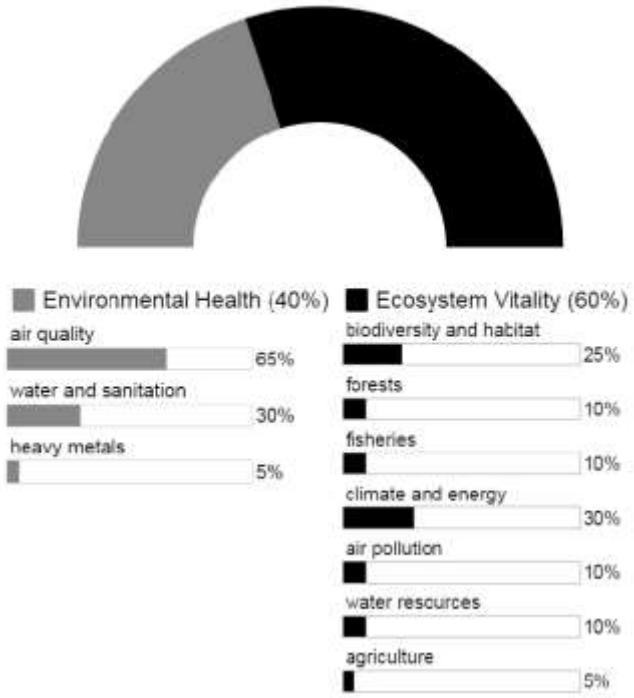

Рис. 3.7. Питома вага показників у структурі індексу екологічної ефективності

Джерело: [246]

Ключовими субіндексами для розрахунку EPI-2018 є:

екологічне здоров'я (EN- Environmental Health);

екологічна життєздатність (EV- Ecosystem Vitality).

Перший використовується для оцінки ступеня впливу навколишнього середовища на здоров'я людини, другий, своєю чергою, фокусується на показниках, що відображають втрати біорізноманіття та кліматичні зміни.

Отримані результати вказують на те, що Словаччина є абсолютним лідером

серед досліджуваних країн за даними індексу (EPI=70,60). Середній індекс для вибірки країн становив EPI=63,32 з огляду на досить низькі показники таких країн, як Україна та Молдова. У світовому рейтингу Словаччина посідає 28 місце у світі (зі 180 країн), тоді як Україна та Молдова у 2018 році посіли відповідно 109 та 112 місце (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Значення субіндексів EPI за країнами

№ з/п	Країна	EPI	EH	EV
1	Словаччина	70,60	63,87	75,08
2	Болгарія	67,85	69,60	66,68
3	Чеська Республіка	67,68	68,69	67,01
4	Угорщина	65,01	57,67	69,90
5	Білорусь	64,98	69,55	61,94
6	Румунія	64,78	58,67	68,85
7	Польща	64,11	58,71	67,72
8	Україна	52,87	64,44	45,16
9	Молдова	51,97	60,29	46,42

Джерело: складено автором за [200]

Задля оцінки можливості імплементації досвіду країн-сусідів ми вважаємо за доцільне виявити сильні та слабкі сторони кожної країни (на основі 24 індексів EPI загалом та субіндексів EPI зокрема) з метою подальшого пошуку взаємозв'язку виявлених підходів до організації стратегічного управління сталим розвитком і кількісних показників екологічної ефективності, передбачених стратегією.

EPI надає вичерпну оцінку стану сталого розвитку у всьому світі, використовуючи 32 показники ефективності в 11 категоріях, і класифікує 180 країн за станом екологічного здоров'я та життєздатності екосистем. Ці показники в національному масштабі визначають, наскільки близькі країни до встановлених цілей екологічної політики. EPI пропонує систему показників, яка висвітлює лідерів та аутсайдерів в екологічній діяльності, та надає практичні вказівки країнам, які прагнуть рухатись до сталого майбутнього [200].

Спектр проблем екологічної ефективності полягає у зменшенні тиску на навколишнє середовище і, як наслідок, на здоров'я людини, стимулюванні життєздатності екологічних систем і стабільному управлінні природними ресурсами, включаючи протидію кліматичним змінам, вплив економічної діяльності на навколишнє середовище, ефективність державної політики у сфері екології. У табл. 3.5 подано результати аналізу сильних і слабких сторін сталого розвитку за обраними країнами Східної Європи.

Таблиця 3.5

Рейтинги країн за субіндексами екологічної ефективності

№ з/п	Країна	Місце			Найкраща позиція за субіндексом	Найгірша позиція за субіндексом
		EPI	EH	EV		
1	Словаччина	28	89	3	Клімат та енергетика (9)	Якість повітря (133)
2	Болгарія	30	66	24	Біорізноманіття та довкілля (23)	Якість повітря (89)
3	Чеська Республіка	33	69	22	Важкі метали (5)	Якість повітря (97)
4	Угорщина	43	107	12	Сільське господарство (5)	Якість повітря (146)
5	Білорусь	44	67	48	Водні ресурси (18)	Біорізноманіття та довкілля (114)
6	Румунія	45	105	15	Клімат та енергетика (15)	Якість повітря (136)
7	Польща	50	104	18	Біорізноманіття та довкілля (6)	Якість повітря (144)
8	Україна	109	87	139	Важкі метали (15)	Клімат та енергетика (143)
9	Молдова	112	102	127	Сільське господарство (35)	Біорізноманіття та довкілля (160)

Джерело: складено автором за [200]

На основі отриманих даних можна стверджувати, що така глобальна проблема, як забруднення атмосферного повітря, є найбільш вразливим місцем в екологічній ефективності країни (зокрема, Румунія, Польща, Словаччина, Болгарія та Чеська Республіка найбільше постраждали від цієї проблеми). Вирішення проблем, пов'язаних із збереженням біорізноманіття та довкілля, вимагає пошуку нових підходів до управління сталим розвитком у таких країнах,

як Білорусь та Молдова. Для України найбільш актуальною проблемою є подолання негативних наслідків зміни клімату. Протилежним з точки зору позицій України в рейтингу є досвід Словаччини та Румунії, де ефективно працюють технології подолання забруднення клімату та зменшення викидів парникових газів. Забруднення повітря – це глобальна проблема, яка стосується людей у всіх країнах і соціально-економічних групах. Незадовільний стан навколишнього середовища, насамперед забруднення атмосферного повітря, спричинює збільшення захворюваності та смертності серед населення. На основі досвіду країн Східної Європи найбільш поширеними в цьому відношенні підходами до організації стратегічного управління сталим розвитком території є:

менеджмент повітряного простору;

програми боротьби із забрудненнями повітря;

моніторинг та оцінка кліматичних параметрів та якості повітря;

впровадження екологічних та економічних технологій у галузі ЖКГ;

підвищення обізнаності громадськості про забруднення повітря;

заохочення наукового прогресу щодо мінімізації забруднення атмосферного повітря.

Найбільш поширеною практикою у питаннях енергетики та клімату є адаптація країни до мінливих кліматичних умов, що зумовлена антропогенним впливом. Стратегії сталого розвитку країн із фокус-групи передбачають такі заходи:

підвищення енергоефективності та розширене використання відновлюваних енергетичних ресурсів;

інвестиції в енергетичний сектор;

використання потенціалу відновлюваних кліматичних ресурсів (енергія сонця та вітру);

регулювання економічної та урбанізаційної діяльності;

екологізація ландшафтного менеджменту.

З метою збереження існуючого біорізноманіття (на яке впливає рівень урбанізації, наявність у країні важкої та енергетичної галузей, інтенсифікація сільського та лісового господарства, масовий туризм) країни прагнуть нівелювати вплив зазначених факторів біорізноманіття території. Це прагнення сформоване у стратегіях сталого розвитку таким чином:

збереження та зміцнення життєзабезпечуючих, саморегулюючих, самоочисних і самоокупних природних механізмів;

адаптивне управління для зменшення кількості зникаючих видів рослин і тварин на основі розробки та реалізації відповідних планів заходів;

запобігання лісовим пожежам та управління сталим використанням лісових ресурсів.

Таким чином, на основі контент-аналізу стратегій сталого розвитку ми можемо стверджувати, що головною метою збереження біорізноманіття є забезпечення розумного використання, відтворення та захисту видів тварин і рослин, їх генетичного та біологічного різноманіття та оновлення природних екосистем, зберігаючи при цьому регіональний та глобальний екологічний баланс і виробничі можливості біосфери.

Характерною рисою стратегій сталого розвитку в контексті охорони навколишнього середовища як стратегічного пріоритету на рівні окремих територій є постійне коригування та циклічне оновлення стратегії в діалозі із зацікавленими сторонами для забезпечення всебічного сталого розвитку. На нашу думку, з метою удосконалення підходів до управління сталим розвитком на національному та регіональному рівнях особливої уваги потребує:

підвищення ефективності використання ресурсів (ефективне управління ресурсами протягом усього їх життєвого циклу), що, своєю чергою, тісно залежить від еко-інновацій, змін у структурі виробництва та споживання);

підвищення обізнаності (свідоме природокористування розглядається як одна з ключових складових охорони довкілля);

розвиток екологічних технологій шляхом популяризації практики використання відновлюваних джерел енергії, активної підтримки, фінансування досліджень, субсидій, екологічного маркування та державних «зелених» закупівель;

ефективний екологічний менеджмент, що включає нові методи реєстрації, моніторингу та звітування про забруднення навколишнього середовища та поводження з відходами виробництва.

Отже, для досягнення сталого розвитку територіям України потрібні глибокі структурні зміни та оновлення підходів до управління на основі економічного зростання та боротьби з бідністю. У середньостроковій перспективі метою управління сталим розвитком є збереження природного, техногенного та людського капіталу незмінним та його зростання у довгостроковій перспективі. Слід заохочувати інновації та інвестиції у проєкти та програми, що сприяють сталому розвитку.

Отримані в підрозділі 2.3 результати свідчать про значні відмінності в підходах до формування регіональних стратегій розвитку в ЄС і Україні. У глобальному світі тенденції 3S (Smart, Specialized, Strategic) домінують у розвинених країнах. Концепція розумної спеціалізації передбачає не тільки визначення потенційних галузей спеціалізації, навпаки, вона спрямована на створення надійних і прозорих засобів виявлення та розвитку нових сфер діяльності на регіональному рівні, що дозволяють досліджувати і розкривати нові технологічні та ринкові можливості.

Ґрунтуючись на високому рівні інституціонального розвитку та орієнтуючись на підвищення конкурентоспроможності, такий підхід вкрай складно імплементувати в українські реалії. Він охоплює широкий погляд на інновації, який виходить за межі науково-дослідницької та технологічної діяльності та підтримується ефективними механізмами моніторингу.

Виходячи з результатів порівняльно-правового аналізу досвіду

Європейського Союзу, можна виділити низку особливостей, які необхідно враховувати в процесі формування стратегії соціально-економічного розвитку. До таких вважаємо за доцільне віднести:

довгострокове стратегічне бачення;

об'єктивність розподілу та залучення ресурсів;

зміцнення власності за рахунок спільного фінансування і партнерства;

інституціональна архітектура правового поля з широким спектром правил, що регулюють впровадження стратегії;

розвиток інтегрованих програм;

грантові програми;

фінансовий менеджмент і контроль, планування економічного розвитку, а також ідентифікація та мотивація відповідних стейкхолдерів;

усталена методика моніторингу й оцінки;

прозорість процесу реалізації стратегії.

Таким чином, реалізація місії та бачення розвитку регіону у ЄС ґрунтується на чіткій стратегії. Формування стратегічних цілей включає виявлення потреб та очікувань стейкхолдерів, вибір рішень, встановлення пріоритетів на основі політики просторового планування та територіального розвитку з урахуванням наявних ресурсів. Беручи до уваги відповідні критичні фактори успіху, стратегія розвитку регіону визначає результати, які територія хоче отримати у довгостроковій перспективі, і спосіб, яким вона хоче вимірювати прогрес. Задля підвищення ефективності стратегічного управління стратегію деталізують відповідними планами, програмами, оперативними цілями та стратегічними індикаторами. Критичний моніторинг реалізації стратегії та методів планування спонукає до їх оновлення та адаптації за необхідності.

Стратегічне управління розвитком регіону є процесом, який вимагає дієвих та ефективних інститутів влади за умови тісної співпраці між урядом, бізнесом і громадськістю. Надаючи належне значення цій обставині, регіональна політика

ЄС є постійним процесом перегляду та коригувань із метою забезпечення розвитку регіону у динамічному середовищі. Досвід Європейського Союзу – це розвиток регіонів, який заснований на трьох ключових активах: соціальний капітал, лідерство, нові інструменти управління, а також на трьох функціях (вчитися і вводити інновації, будувати канали взаємозв'язку, генерувати ідеї) [205]. Політика економічної, соціальної та територіальної згуртованості є ключовим механізмом реалізації запланованих кроків для досягнення пріоритетів розумного, сталого та інклюзивного зростання в державах-членах та їх регіонах. У межах стратегії було проголошено ініціативу, що отримала назву «Інноваційний союз», реалізація котрої полягає у реформуванні національних і регіональних систем дослідження розробок та інновацій, що, своєю чергою, сприятиме впровадженню розумної спеціалізації на засадах партнерства національних, регіональних і місцевих органів влади з представниками бізнесу та громадськості. До інструментів реалізації стратегії «Європа 2020. Стратегія розумного, сталого та інклюзивного розвитку» у контексті реалізації регіональної політики розвитку можна віднести:

обмін провідною практикою між адміністративно-територіальними одиницями різних рівнів;

бенчмаркінг;

нетворкінг;

створення спільних каналів комунікації для стейкхолдерів;

поширення інформації щодо місії та бачення Європейського Союзу у контексті стратегії.

Організація стратегічного управління на рівні Європейського Союзу передбачає залучення стейкхолдерів різних рівнів, зокрема, активну участь бере Європейська рада. Європейська рада – це інституція ЄС, яка визначає загальний політичний напрямок та пріоритети Європейського Союзу. До її складу входять глави держав чи урядів держав-членів, а також його президент і голова Комісії

[221]. Європейська практика свідчить про доцільність опрацювання загальної технології розробки стратегій соціально-економічного розвитку, що акумулює у собі опис поетапних кроків на шляху розробки стратегічного плану, з одного боку, і недоцільність універсалізації способів досягнення стратегічних цілей у зв'язку з суттєвими відмінностями між територіями за низкою параметрів – з іншого. Саме унікальний набір вхідних параметрів території на етапі соціально-економічного аудиту території (географія та топографія, просторова характеристика, населення та демографія, інфраструктура та комунікації, бізнес та економіка, ринок праці та людські ресурси, депресивні території) підкреслює доцільність диверсифікації методів і механізмів розвитку адміністративних територій.

У 2013 році парламент Європейського Союзу визначив стратегію розумної спеціалізації як національну або регіональну інноваційну стратегію, що визначає пріоритети для створення конкурентних переваг шляхом формування та узгодження можливостей у дослідженнях та інноваціях з потребами бізнесу. Використання нових можливостей та розвиток ринків відбувається з уникненням дублювання та розосередження зусиль.

Ідея розумної спеціалізації не нова, а є лише модернізованою багаторічною практикою Європейського Союзу. Розумна спеціалізація базується на 15-річному досвіді організації інноваційних стратегій у регіонах і на провідній економічній думці експертів таких авторитетних міжнародних установ, як:

Світовий банк;

Організація економічного співробітництва та розвитку;

Міжнародний валютний фонд.

На основі узагальнення результатів аналізу наявних методологій формування розумної спеціалізації на рівні регіону було виявлено 6 ключових етапів формування логічної структури стратегії. У моделюванні структур і процесів широко використовується метод візуалізації.

Враховуючи складність і багатогранність процесу імплементації концепції розумної спеціалізації, вважаємо за доцільне візуалізувати цей процес на основі вищенаведених положень. Інформація, наведена у вигляді схеми, як правило, зручніше для розуміння, ніж опис у вигляді тексту. Схематизація спрощує як обмін інформацією, так і спільну роботу зі створення ефективного процесу з метою досягнення якісного результату.

BPMN-діаграми верхніх рівнів розраховані на учасників бізнес-процесу й інших зацікавлених осіб, які з їх допомогою можуть отримати доступну картину необхідних етапів. Схеми більш детальних рівнів призначені для тих, хто безпосередньо залучений у впровадження процесу, в них міститься достатньо інформації для виконання цього завдання.

BPMN-діаграми описують бізнес-процеси єдиною стандартизованою мовою, яка зрозуміла всім учасникам незалежно від рівня їх технічних знань, тобто бізнес-аналітикам, менеджерам, розробникам, а також зовнішнім співробітникам і консультантам. В ідеалі ці схеми повинні представляти послідовність дій досить докладно і зрозуміло, щоб перетнути шлях від проєкту бізнес-процесу до його впровадження [262].

Шляхом побудови BPMN-діаграми на рис. 3.8 наведено процес розробки стратегії розумної спеціалізації, що охоплює ключові завдання та події на шляху до формування стратегії та ґрунтується на теоретико-методичних положеннях ЄС щодо розробки та впровадження стратегії розвитку, основаної на інноваціях.

За допомогою провідного досвіду розробки стратегій розвитку регіонів на основі концепції розумної спеціалізації можна стверджувати, що до проєктної групи доцільно включити керівний комітет, команду з управління проєктами, консультантів за напрямами, які можуть сприяти досягненню цілей проєкту (робоча група).

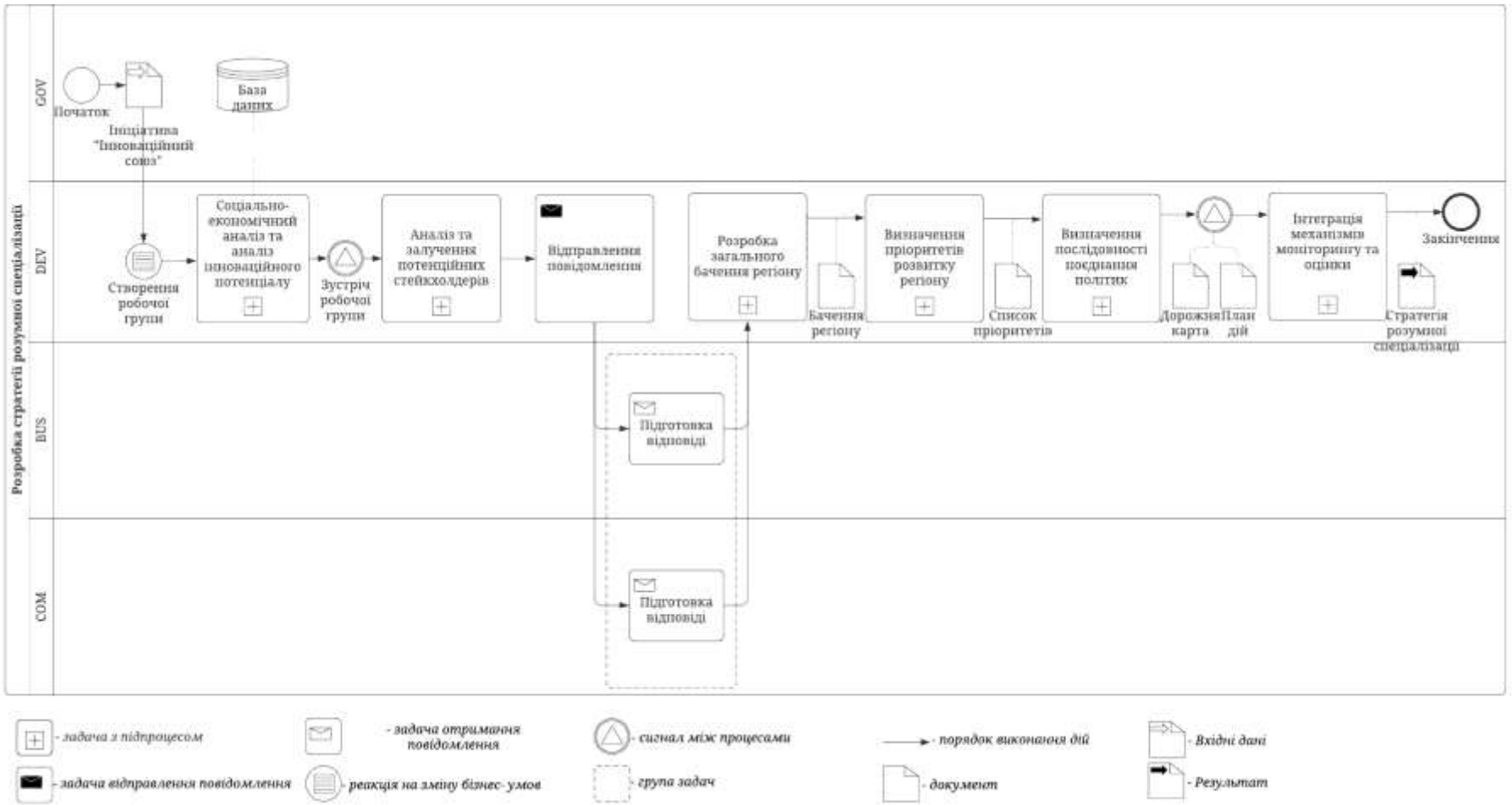

Рис. 3.8. BPMN-діаграма процесу розробки стратегії розумної спеціалізації

Джерело: розробка автора на основі [223]

Примітка: розроблено автором з допомогою програмного забезпечення «lucid.app». У діаграмі використані наступні умовні позначення: GOV- Європейська Комісія; DEV – робоча група; BUS – представники бізнесу; COM – громада.

Проєктна група, створена для управління проєктом розробки стратегії розвитку регіону на основі розумної спеціалізації, хоча і унікальна для контексту, в якому вони функціонують, проте, як правило, має загальноприйняту організаційну структуру, притаманну проєктному менеджменту. Практично у всіх випадках керівник проєкту обирає менеджера проєкту та створює невелику групу для управління повсякденною координацією проєкту – управлінську групу або підрозділ. Для належного функціонування ця команда повинна бути постійною, досвідченою та працювати повний робочий день протягом усього життєвого циклу проєкту.

Специфічною характеристикою проєктів у нових регіонах, які попередньо не мали інноваційних стратегій, є тісні стосунки з міжнародними партнерами як частиною проєктних організацій. Часто в проєктах наймаються спеціалісти-консультанти та/або інші експерти на короткостроковій або довгостроковій основі. У багатьох проєктах також створюються робочі групи для підтримки команди управління проєктами та для сприяння формуванню стратегій та пропозицій. Ці робочі групи не є обов'язковими, але досвід країн – членів ЄС (зокрема Швеції та Латвії) дозволяє стверджувати про їх вагомий внесок в організацію стратегічного управління розвитком регіону на основі розумної спеціалізації [175].

Визначення та остаточний вибір менеджера / менеджерів є вирішальним як на підготовчому етапі розробки стратегії, так і для фази впровадження та оцінки результатів. Окрім управлінських навичок та мотивації, керівники проєктів повинні володіти такими рисами:

бути проінформованим щодо діяльності регіональної громади;

знати географічні відмінності й особливості регіону;

мати розуміння щодо бізнес-середовища у регіоні та мати певні галузеві знання;

розуміти довгострокові зобов'язання та бути відданими проєкту.

Найважливішими в управлінні розробкою стратегії розвитку регіону, заснованої на інноваціях, є політична підтримка проєкту на ранній стадії та протягом усього його життєвого циклу, якісна взаємодія з міжнародними партнерами та консультантами, вибір керівників проєктів з високою легітимністю та потенціалом, інтенсивне залучення до проєктів регіональних стейкхолдерів за принципом «зверху вниз».

Визначення чіткої ролі міжнародних партнерів у процесі організації стратегічного управління розвитком є складним процесом, оскільки не існує єдиної методології, яка була би здатна вирішити це завдання. Проте, ґрунтуючись на рекомендаціях до підготовчого етапу, що опубліковані на платформі RIS, доцільно виділити такі можливі ролі:

Роль 1. Підтвердження концепції – презентація власного досвіду з метою залучення більшої кількості стейкхолдерів;

Роль 2. Підтримка процесу – допомога на певних етапах розробки, зокрема, щодо методології проведення аналітичної частини підготовчого етапу;

Роль 3. Партнер – розвиток подальшої спільної діяльності між регіонами-партнерами;

Роль 4. Передача методології – надання докладних рекомендацій щодо проведення аналізу, порад з досягнення консенсусу за цілями стратегії та подальша передача методів і конкретних програм підтримки інновацій у регіоні.

Метою підготовчого етапу є досягнення консенсусу, а головним результатом – підготовка плану дій щодо розробки інноваційної стратегії. Цей процес потребує виявлення та залучення суб’єктів інноваційної діяльності, які, згідно з методикою, залучаються ще на підготовчому етапі. Оціночна тривалість етапу складає 12 місяців. З метою ідентифікації вхідних умов на нульовому (підготовчому) етапі регіони доцільно позиціонувати за такою сукупністю критеріїв: доступ, досвід та амбіції.

Таким чином, процес досягнення консенсусу щодо цілей та системний

підхід до розробки стратегії забезпечує надійну платформу для ініціювання нових пілотних проєктів, перегляду існуючої діяльності та постійного прогресу інноваційної системи регіону в цілому. Такий підхід запропоновано методичними рекомендаціями платформи проєкту RIS – Regional Innovation Strategy. На рис. 3.9 подано схему визначення рівня вхідних умов на підготовчому етапі формування інноваційної стратегії регіону.

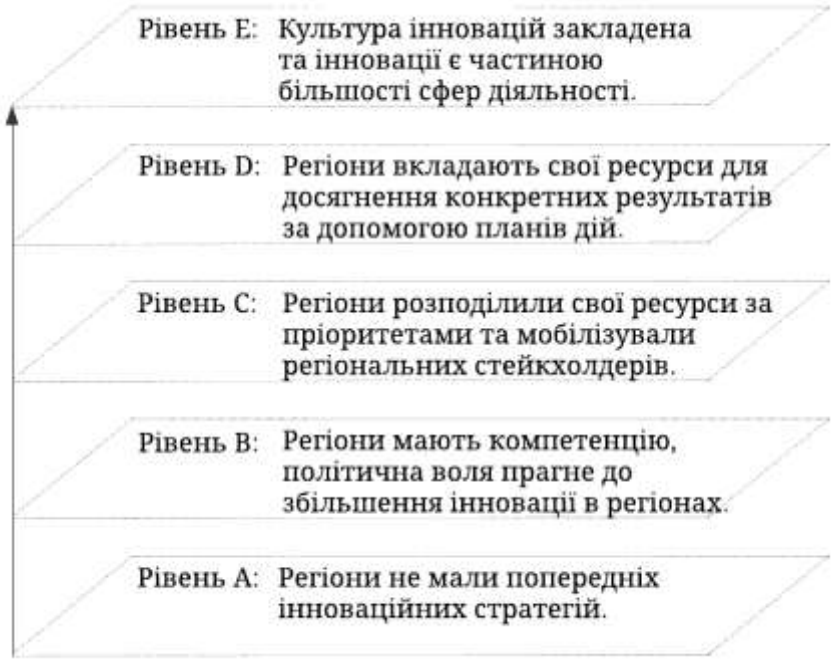

Рис. 3.9. Схема рівнів позиціонування регіону на підготовчому етапі

Джерело: складено автором за [220]

Підпроцесами підготовчого етапу є формування верхньорівневої стратегічної орієнтації регіону, цілей розвитку та очікуваних результатів. Зазначені підпроцеси взаємопов’язані, а їх формування є ітеративним. До інструментів підготовчого етапу треба віднести:

соціально-економічний аналіз;

SWOT-аналіз;

аналіз інновацій:

аналіз потреб;

аналіз пропозиції;

аналіз фінансування інновацій;

аналіз потужності;

аналіз ефективності;

інтерв'ю;

форсайт.

Розроблені близько тридцяти років тому спеціалістами з управління приватним сектором інструменти прийняття стратегічних рішень, такі як SWOT-аналіз, сьогодні використовуються для формування державної політики. Їх використання поширилося на громади, міста та регіони, які спрямовують розвиток на створення конкурентних переваг.

У зазначеному переліку аналіз інновацій – поглиблений аналіз регіональних передумов, що може складатися з декількох модулів. Обов'язковими є аналіз потреб регіональних компаній, чия діяльність пов'язана з інноваціями, та аналіз пропозицій, що полягає у дослідженні послуг, що підтримують інновації у регіоні. Поглиблення результатів аналізу може відбуватися шляхом проведення масових опитувань та індивідуальних інтерв'ю серед експертів і потенційних стейкхолдерів. Під форсайтом пропонуємо розуміти незалежний, спільний, інтерактивний та систематизований процес формування бачення майбутнього, розроблений на основі загальнологічних і міждисциплінарних методів [75].

Згідно з визначенням, наданим у постанові КМУ «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів», розумна спеціалізація – це підхід, що передбачає аргументоване визначення суб'єктами

регіонального розвитку в рамках регіональної стратегії окремих стратегічних цілей та завдань щодо розвитку видів економічної діяльності, які мають інноваційний потенціал з урахуванням конкурентних переваг регіону та сприяють трансформації секторів економіки у більш ефективні [105].

У 2018 році платформа розумної спеціалізації ЄС охоплювала 18 країн – членів ЄС та 175 регіонів ЄС, а також 5 країн та 15 регіонів, що не входять до ЄС. За даними платформи S3, до концепції розумної спеціалізації приєдналася Закарпатська, Івано-Франківська, Чернігівська, Черкаська та Харківська області. Теоретико-методичну базу формування смарт-спеціалізації зазначених регіонів склали наявні доробки, що були розроблені у ЄС, та адаптоване Українським інститутом міжнародної політики для внутрішнього користування «Керівництво зі стратегії досліджень та інновацій для смарт-спеціалізації» [51].

Розумна спеціалізація в Україні – це частина зусиль ЄС у сприянні розвитку українських регіонів та допомоги у подоланні тривалого економічного спаду. Для України перевагою такого підходу є приєднання областей до мережі регіонів ЄС, залучення інвесторів в область, збільшення кількості спільних проєктів з ЄС, підтримка регіонів у процесі економічної трансформації та узгодження професійного потенціалу до ринкових вимог [84].

Беручи до уваги світовий досвід з розробки стратегії розвитку регіону, заснованої на інноваціях, доцільно використовувати як активні, так і пасивні інструменти залучення стейкхолдерів. Активні інструменти в основному включають активні заходи, такі як цільові візити до зацікавлених сторін або круглі столи та семінари. Прикладами активних інструментів є:

прес-конференції (за різними напрямками);

дискусії за круглим столом;

зустрічі з місцевими та регіональними політиками;

конференції та семінари.

До пасивних заходів, які є необхідними та загальноприйнятими у процесі

впровадження розумної спеціалізації в регіоні, є розробка логотипу, розробка власної сторінки на платформі PIS, розробка інформаційних бюлетенів і проведення міжрегіональних відеоконференцій. Іншим напрямом пасивної роботи з потенційними стейкхолдерами є проведення медіа-компаній шляхом активного розповсюдження інформації щодо ходу розробки стратегії у ЗМІ, публікація статей, участь у телевізійних передачах і проведення пресконференцій. Створення пілотних проєктів є ефективним інструментом популяризації концепції розумної спеціалізації. Як зазначено вище, пілотні проєкти були запущені у декількох регіонах України. Такий підхід є загальноприйнятим у практиці країн ЄС. Переваги впровадження пілотних проєктів полягають у можливості отримати перші результати на ранніх стадіях, що, своєю чергою, дозволяє швидше інформувати громадськість про перші успіхи та важливі результати. Вдалий приклад інших регіонів є переконливим аргументом до імплементації концепції розумної спеціалізації у власні стратегії соціально-економічного розвитку. Для впровадження розумної спеціалізації в Україні передбачено такі кроки:

Етап 1. Створення координаційного центру у складі представників Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства, Міністерства економічного розвитку і торгівлі, Міністерства освіти і науки;

Етап 2. Формування Регіональних команд в областях. Ключовим завданням цього етапу є розгорнутий аналіз поточного соціально-економічного стану регіону, на основі якого буде адаптовано методику ЄС до особливостей України;

Етап 3. Підготовка внутрішніх експертів, для можливості запровадження розумної спеціалізації в інших областях України [84].

Узагальнюючи наявні наукові доробки щодо впровадження концепції розумної спеціалізації в Україні, можна виділити низку переваг, які отримають регіони за умови впровадження такого підходу (рис. 3.10).

Рис. 3.10. Переваги впровадження стратегії розумної спеціалізації в регіонах України

Джерело: складено автором за [84]

Задля залучення потенційних стейкхолдерів головним завданням Етапу 1 є проведення аналізу, який дозволить виявити, які стратегічні напрямки та конкретні дії необхідні в регіоні для покращення загальних інноваційних показників. Це включає: розуміння потреб, огляд ресурсів, компетенцій та послуг, розкриття сильних і слабких сторін регіону, визначення нових можливостей, а також майбутніх загроз, з якими регіону доведеться зіткнутися. Результати аналізу мають містити рекомендації щодо орієнтації регіональної

інноваційної стратегії, а також обґрунтування завдань, включених до плану дій.

Зібрану інформацію потрібно структурувати та проаналізувати, щоб надалі доносити її до всіх відповідних зацікавлених сторін, відповідальних за реалізацію стратегії та вдосконалення інновацій у регіональних компаніях.

Ідентифікація власної індивідуальності та неповторності територією є перспективним напрямом розвитку, який широко використовується світовою практикою. Залучення бренд-технологій у систему управління конкурентоспроможністю території є пріоритетним завданням, від реалізації якого залежить його економічний, соціальний, політичний та культурний розвиток.

Брендинг території стає важливою частиною процесу формування стратегії розвитку кожного регіону, він є інструментом управління взаємовідносинами між різними цільовими аудиторіями, підтримує виконання цілей соціально-економічного розвитку та підкреслює її індивідуальність [223].

Внаслідок прискорення процесів глобалізації у другій половині XX століття на Заході виникають перші спроби систематизації маркетингових програм для територій. У 1990-х роках з’явилися дослідження, присвячені маркетингу територій, більшість з яких ґрунтувалися на твердженні, що регіони, як і компанії, продають продукти та послуги, в числі яких можуть бути об’єкти для інвестицій, туризм, товари місцевого виробництва тощо. У 1993 році вийшло перше видання Ф. Котлера, К. Асплунда, І. Рейну, Д. Хайдера, де чітко обґрунтовувалось використання маркетингу як механізму всебічного просування територій [223].

С. Анхольт у 2002 році вперше вживає термін «брендинг місць» і започатковує комплексний, диверсифікований підхід до брендингу територій, який спирається на фокусуванні якоїсь однієї унікальної особливості території [14]. Бренд території – це комплекс вражень про територію, який формується у свідомості мешканця, інвестора, туриста та позиціонує його серед

інших територій.

На думку більшості науковців, бренд території є тим ресурсом, що дає можливість вирізнятися на фоні інших, забезпечуючи приплив грошових ресурсів у вигляді інвестиційних, туристичних і міграційних потоків, впливаючи на продуктивність ведення господарства, тобто підвищення конкурентоспроможності регіону [13].

У сучасних умовах розробка та розвиток бренду адміністративної території відбуваються за законами, які виходять із розуміння того, що бренд, будучи нематеріальним активом, асоціюється у споживачів зі стабільністю, довірою, певним спектром очікувань.

3.3. Інструментарій подолання неузгодженості стратегій адміністративних територій різного рівня у контексті сталого розвитку

Концепція сталого розвитку базується на ідеї, що якість життя людей і стан суспільства знаходяться під впливом сукупності економічних, соціальних та екологічних факторів. Врахування взаємозв'язку цих факторів дозволяє приймати ефективні управлінські рішення при розробці стратегії розвитку на усіх рівнях адміністративно-територіального устрою.

Світовою економічною думкою сформовано узгоджену глобальну парадигму сталого розвитку. На національному рівні основні принципи концепції сталого розвитку закріплено нормативно-правовою базою, проте спроби застосування концепції сталого розвитку на нижчих рівнях адміністративно-територіального устрою свідчать про існування організаційних та управлінських перешкод щодо співвідношення цілей стратегічного розвитку на різних рівнях адміністративно-територіального устрою [127].

Проведений у п. 1.1 аналіз особливостей адміністративно-територіального устрою України в контексті стратегічного управління розвитком територій свідчить про недотримання принципів цілісності та гласності стратегічного управління. Відсутність ефективних засобів узгодження положень державних стратегій і програм на регіональному рівні розглядається у роботах К. Бліщука та І. Козака [16], Ш. Омарова [79], І. Семененко [127], Н. Сментиної [126], О. Шевченка [165] та ін.

У контексті необхідності узгодження стратегічних цілей країни, регіону, району та територіальних громад є співвідношення екологічних та економічних інтересів на засадах раціонального природокористування та екологізації. Збалансованість цілей є сприятливою тенденцією задля сталого розвитку, оскільки дозволяє уникнути перешкоди сталого розвитку та знизити витрати ресурсів на їх вирішення.

На думку І. Семененко, неузгодженість цілей (у тому числі ієрархічна) призводить до виникнення витрат, пов’язаних з управлінською діяльністю [127]. У контексті сталого розвитку інститути влади відіграють вирішальну роль у розробці галузевих і територіальних стратегій розвитку, а також у формуванні напрямів розвитку, починаючи від добровільно об’єднаних територіальних громад і закінчуючи національним рівнем. Виходячи зі специфіки стратегічного управління розвитком адміністративно-територіальними одинцями, взаємоузгодженість державних програм та прогнозів потребує чітких і прозорих механізмів і строків їх узгодження.

Отже, враховуючи вищенаведене, пошук методів і механізмів подолання неузгодженості стратегій адміністративних територій різного рівня є актуальною науковою проблемою, яка потребує вирішення. У табл. 3.6 подано ключові показники адміністративно-територіального устрою України задля осмислення кількості адміністративно-територіальних одиниць, які впровадили або ж мають впровадити стратегічне управління.

Таблиця 3.6

Ключові показники адміністративно-територіального устрою України на початок 2021 року

№ з/п	Одиниця	Кількість
1	Автономна Республіка Крим	1
2	Області	24
3	Міста із спеціальним статусом	2
4	Міські ради міст обласного значення	143
5	Райони	136
6	Міські ради міст районного значення	154
7	Селищні ради	467
8	Сільські ради	6304
9	Проєктні громади	1473
10	Об'єднані громади	982
11	Міста	460
12	Селища міського типу	882
13	Селища	1169
14	Села	27199

Джерело: [30]

Як видно із табл. 3.6, кількість адміністративно-територіальних одиниць, що потребують формування та реалізації методів і механізмів стратегічного управління, є високою. Стратегічний розвиток передбачає усвідомлену, планомірну діяльність органів влади, спрямовану на розвиток адміністративно-територіальних одиниць з метою стабільного покращення умов і рівня життя мешканців.

Нова інституційна база з'явилася у результаті проведення реформи децентралізації влади в Україні. Потреба інтенсифікації рівня залученості місцевих органів влади задля подолання фундаментальних проблем сталого розвитку є складним викликом в умовах сьогодення. Кількість стратегічних ініціатив свідчить про існування пасивності та інерційності деяких територій щодо участі у визначенні напрямів стратегічного розвитку та збільшується зі зниженням рівня адміністративно-територіального устрою. Належне управління пов'язане з ефективними публічними інститутами влади. На мезорівні це

стосується партнерства місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості, яке, своєю чергою, передбачає залучення місцевих стейкхолдерів у процес організації стратегічного управління розвитком. Таким чином, трансформація державного управління полягає у підвищенні можливостей територій висловлювати власне бачення розвитку, а також трансформувати свій вибір у бажані дії та результати.

Згідно з теорією стратегічного управління залежно від характеру політики та контексту середовища, в якому ця політика реалізується, існують два класичних підходи до його організації: «зверху вниз» та «знизу вгору» [154]. Підхід до реалізації «зверху вниз» – це чітка система від уряду до проєкту, що демонструє:

чіткі та послідовні цілі – сформульовані на найвищому рівні;

знання відповідних причин і наслідків;

чітка ієрархія повноважень;

правила, встановлені «зверху», та політику, узгоджену за цими правилами;

ресурси та їх здатність виконувати сформовані завдання [224].

Підхід «знизу вгору» асоціюють з тактичним управлінням, адже інститути влади національного рівня орієнтуються на програми та плани, напрацьовані на нижчих рівнях. Таким чином, основним завданням органів влади при використанні зазначеного підходу є узагальнення отриманих результатів (консенсус думок) з урахуванням зазначених загроз і прихованих можливостей територій і використанням сильних і слабких сторони території.

Планування «зверху вниз» властиве більшій кількості організацій, до ключових недоліків цього підходу можна віднести обмеженість стратегічного бачення та нижчу дієвість впровадження. По-перше, розробка стратегії без залучення достатньої кількості стейкхолдерів та ігнорування важливості таких кроків, як громадські обговорення, зменшують кількість альтернативних думок і бажаних напрямів розвитку, що може призвести до обмеженості стратегічного бачення. По-друге, прийнятий на вищих рівнях влади план, дотримання якого є

зобов'язанням для інститутів влади нижчих рівнів, може бути сприйнято як обмеження, а відсутність консенсусу щодо стратегічних цілей сприятиме формальному підходу.

На думку В. Тертичка, сучасний підхід до організації стратегічного управління розвитком полягає в ітеративній комбінації зазначених підходів, що підвищує ефективність управління, з одного боку, та ускладнює організацію такого процесу – з іншого [154]. На рис. 3.11 узагальнено основні положення підходів «зверху вниз» та «знизу вгору», що розглянуто вище. На нашу думку, найвищу ефективність організації стратегічного управління розвитком адміністративної території демонструє саме комбінований підхід, який полягає у використанні переваг кожного із розглянутих підходів, що дозволить сформувати субтериторіальні стратегії, ґрунтуючись на спільних стратегічних цілях розвитку. Ще однією перевагою комбінування підходів є можливість врахувати громадську думку шляхом проведення опитувань фокус-груп при загальному підході «зверху вниз».

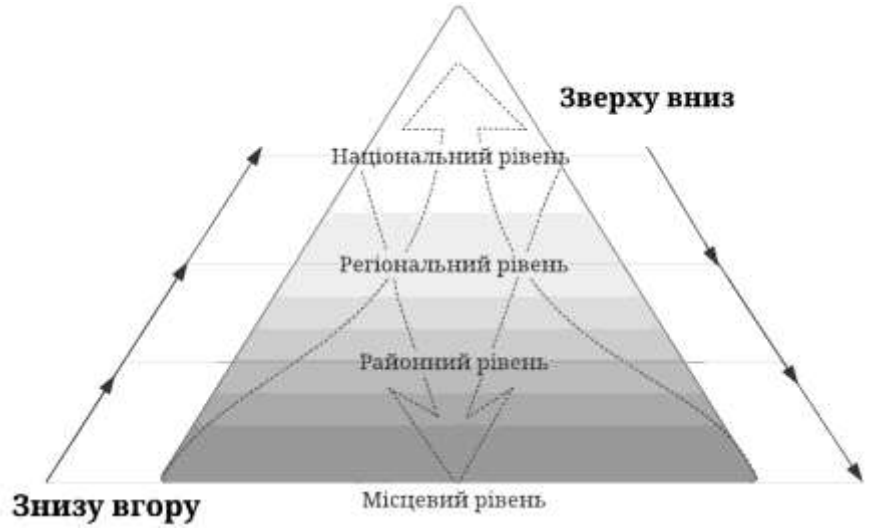

Рис. 3.11. Підходи до організації стратегічного управління розвитком

Джерело: побудовано автором на основі [16; 79; 126]

Задля аналізу узгодженості стратегій адміністративних територій різного

рівня у контексті сталого розвитку на першому етапі доцільно виявити ключові стратегії, які діють на різних рівнях адміністративно-територіального устрою, та встановити їх чітку ієрархію. На рис. 3.12 подано результати аналізу структури взаємозв'язків стратегій розвитку адміністративних територій у контексті сталого розвитку.

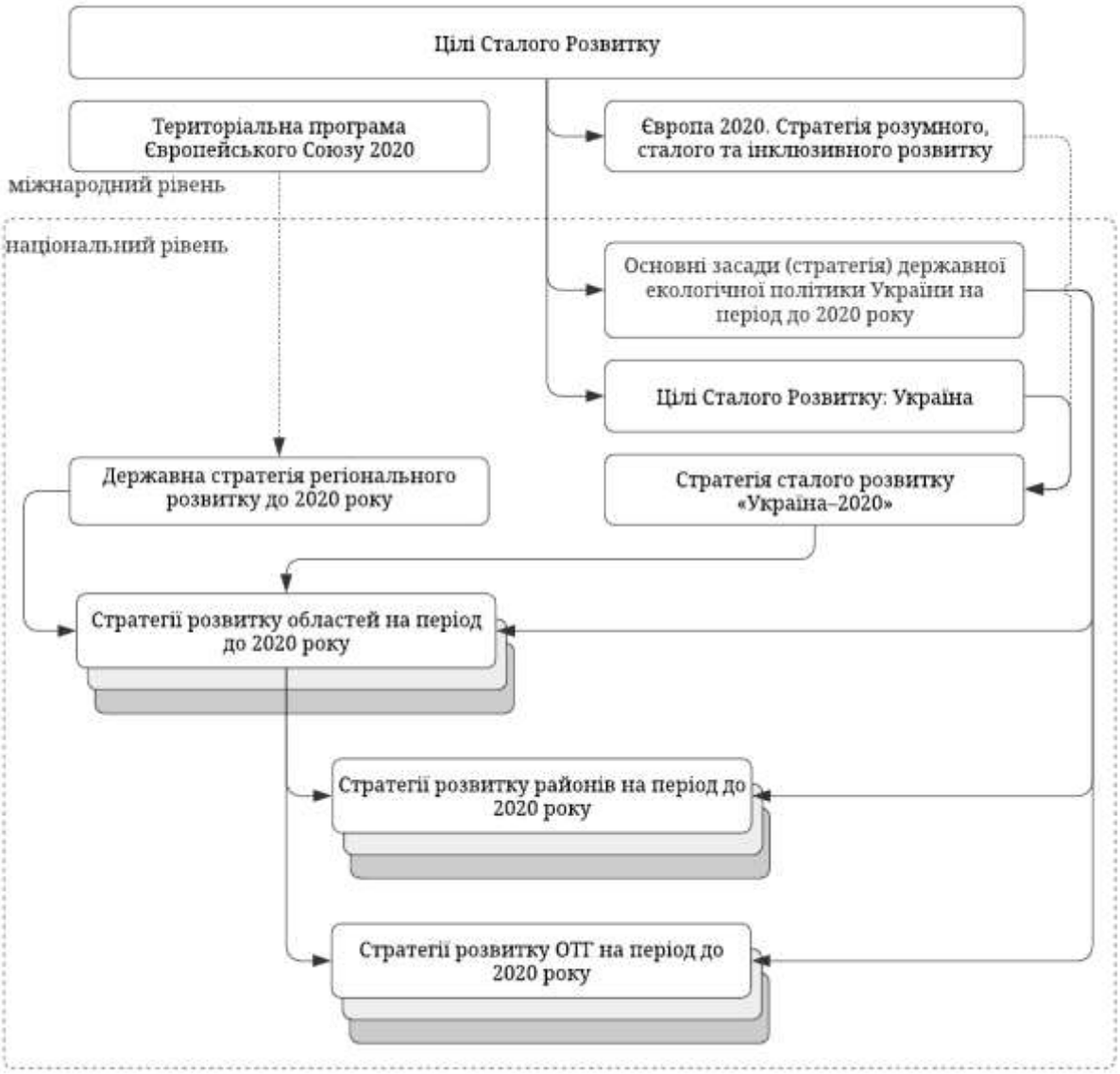

Рис. 3.12. Структурно-логіна схема узгодження стратегій сталого розвитку

Джерело: побудовано автором

Як видно із рис. 3.12, Стратегії розвитку областей на відповідний період

мають бути одночасно узгоджені зі Стратегією сталого розвитку на національному рівні, Державною Стратегією регіонального розвитку та Стратегією екологічної політики. Сталий розвиток території може бути забезпечено за рахунок гармонійного поєднання економічного, соціального та екологічного розвитку; координації зусиль усіх стейкхолдерів стратегічного управління для досягнення сталого розвитку; провідної ролі держави у забезпеченні сталого розвитку. Згідно з Цілями Сталого розвитку сталий розвиток має бути спрямований на вирішення 17 глобальних цілей від подолання бідності до партнерства заради сталого розвитку (табл. Ж.1 Додатка Ж).

Врахування специфіки регіону (екзогенних і ендогенних факторів) у процесі управління дозволяє сформувати унікальний для кожного з регіонів набір методів та інструментів розвитку на шляху реалізації цілей державної регіональної політики. Беручи за основу принципи узгодження регіональних стратегій розвитку у контексті цілей сталого розвитку, на наступному етапі проаналізуємо зміст і структуру стратегічних цілей регіону з метою проведення подальшої оцінки рівня узгодженості регіональних стратегій розвитку з цілями сталого розвитку, що адаптовані для України.

На основі аналізу теоретико-методичного забезпечення стратегічного розвитку адміністративних територій встановлено, що практика формування стратегічних цілей соціально-економічного розвитку регіону полягає у використанні результатів SWOT-аналізу, який, своєю чергою, проводиться за результатами соціально-економічного та порівняльного аналізу.

У табл. 3.7 розташовано перелік ключових порівняльних переваг регіону, що містяться у відповідних стратегіях і виявлені в результаті аналізу сильних сторін, можливостей розвитку, слабких сторін і загроз розвитку території. Виявлені порівняльні переваги свідчать про позиціонування більшості регіонів (20 стратегій) як регіонів зі значним сільськогосподарським потенціалом, запасом сировини у комплексі з розвиненою інфраструктурою, що посилює їх

конкурентоспроможність. Враховуючи зазначені порівняльні переваги, проаналізуємо їх зв'язок з цілями сталого розвитку.

Таблиця 3.7

Порівняльні переваги областей України за даними контент-аналізу Стратегій розвитку до 2020 року

№ з/п	Область	Порівняльні переваги								
		Туризм, рекреація	Природні ресурси, сільське господарство	Підприємництво, бізнес	Інвестиції	Альтернативна енергетика	ЗЕД	Інновації	Людський потенціал	Інфраструктура
1	Вінницька	∨	∨	∨	∨	∨	∨			
2	Волинська	∨	∨	∨	∨		∨		∨	
3	Дніпропетровська		∨				∨	∨		∨
4	Донецька		∨	∨					∨	∨
5	Житомирська		∨		∨					∨
6	Закарпатська	∨	∨	∨	∨					∨
7	Запорізька	∨	∨			∨				∨
8	Івано-Франківська	∨		∨	∨					∨
9	Київська		∨					∨		
10	Кіровоградська									
11	Луганська		∨						∨	
12	Львівська	∨	∨						∨	∨
13	Миколаївська	∨	∨						∨	∨
14	Одеська	∨						∨	∨	∨
15	Полтавська	∨	∨							
16	Рівненська	∨	∨		∨					∨
17	Сумська	∨	∨		∨					
18	Тернопільська	∨	∨	∨	∨					
19	Харківська		∨			∨	∨		∨	∨
20	Херсонська	∨	∨			∨			∨	
21	Хмельницька	∨	∨		∨	∨				
22	Черкаська	∨	∨			∨				
23	Чернівецька			∨				∨		∨
24	Чернігівська	∨	∨	∨	∨			∨		

Джерело: [123, 128-140, 142-151]

Регіони зі значною кількістю природних ресурсів і сільськогосподарським потенціалом (22 регіони, табл. 3.7) мають вагомий вплив на реалізацію стратегічної цілі сталого розвитку № 2 «Подолання голоду, розвиток сільського господарства» (табл. Ж.1 Додатка Ж). Відповідними стратегічними цілями, що сформовані за результатами SWOT-аналізу, є:

інтегрований розвиток сільських і міських територій (Житомирська, Закарпатська, Хмельницька області);

розвиток сільських і міських територій (Дніпропетровська, Запорізька, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Черкаська, Чернігівська області).

Єдність промисловості, транспортної мережі, іншої інфраструктури, коопераційні зв'язки між підприємствами створюють господарський комплекс регіону, який має синергетичний ефект, що визначає якість життя населення [125]. Відповідні передумови щодо досягнення цілі сталого розвитку № 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура» за результатами контент-аналізу стратегічних цілей розвитку притаманні, зокрема, Запорізькій, Кіровоградської та Луганській областям.

У найзагальнішому вигляді конкурентоспроможність визначається здатністю регіону в умовах вільної конкуренції виробляти товари та послуги, що задовольняють вимоги ринку, реалізація яких збільшує добробут регіону, країни та окремих її громадян. У прикладному аспекті важливим є визначення умов і чинників досягнення регіоном конкурентних переваг. Формування стратегічних цілей соціально-економічного розвитку, які ґрунтуються на інноваціях, є позитивною рисою сучасної системи стратегічного управління регіоном.

Окрема увага у стратегіях на етапі SWOT-аналізу приділяється туристичному та рекреаційному потенціалу як цілі сталого розвитку міст і громад (Ціль сталого розвитку № 11). Контент-аналіз стратегій дозволяє ідентифікувати вже наявні туристичні бренди, зокрема, у досліджених стратегіях йдеться про

Вінницький бренд «Полісся», бренд «Волинь туристична», бренди Тернопільщини («В магії Кременця – сила України», «Дністровський каньйон», «Замки Тернопілля», «Печери Тернопільщини», «Медобори», «Товтри»), бренди Запорізької області («Хортиця», «Кам'яна Могила», «Садиба Попова». «Запоріжжя туристичне» «Запоріжжя фестивальне»), Чернівецькі бренди («Хотинська фортеця», «Резиденція митрополитів Буковини і Далмації», «Церкви і храми Буковини», фестиваль Маланок, «Meridian Czernowitz», «Вихід на полонину») [68].

На думку В. Середи, важливою передумовою ефективності процесу управління розвитку територій є дотримання принципу стратегічного мислення, що передбачає формування комплексного мислення з елементами орієнтації на довгострокову перспективу успішної діяльності, чітке визначення мети, врахування можливостей та обмежень, планування дій з урахуванням ризику [125].

Необхідність організації стратегічного управління розвитком на засадах сталості підкреслює необхідність розширення системи принципів. Вважаємо за доцільним за принципом стратегічного мислення додати принципи узгодженості та компромісності. Компромісність як принцип сталого розвитку полягає у винайденні балансу між економічними, соціальними потребами суспільства зі збереженням довкілля для наступних поколінь за умови обмежених ресурсів.

На регіональному рівні важливим є узгодження стратегічних цілей розвитку території з пріоритетами розвитку, сформованими у чинній Державній стратегії регіонального розвитку, що обумовлено принципом повсюдності стратегічного планування та дає змогу узгоджувати стратегії соціально-економічного розвитку регіонів і шляхи їх досягнення. Необхідність співробітництва центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування на етапі формування стратегічних цілей соціально-економічного розвитку регіону покладено в основу принципу узгодженості державної регіональної політики.

Оскільки процес формування стратегічних цілей розвитку регіону ґрунтується на попередній експертизі стану соціально-економічного розвитку регіону (соціально-економічний аналіз), визначенні ролі та місця регіону у соціально-економічних системі та визначенні господарських зв'язків із урахуванням його сильних, слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналіз), вважаємо за доцільне використати метод експертних оцінок задля з'ясування рівня узгодженості регіональної стратегії розвитку з Державною стратегією регіонального розвитку та з урахуванням цілей сталого розвитку України.

Згідно з теорією системного аналізу експертними оцінками можуть виступати як кількісні, так і якісні визначення стану або розвитку явищ і процесів, часу, ймовірностей настання подій, ступеня важливості або переваг. Залежно від цілей експертного оцінювання при обробці результатів можна вирішити такі основні завдання:

визначити узгодженість думок експертів;

побудувати узагальнену оцінку об'єктів;

визначити залежність між судженнями експертів;

визначити відносну вагу об'єктів;

оцінити надійність результатів експертизи [157].

Методичний підхід до аналізу узгодженості з метою його кількісної оцінки полягає у проведенні послідовних етапів, адаптованих до особливостей організації стратегічного управління розвитком регіону на основі методу експертних оцінок. Отже, сформована у регіональній стратегії розвитку ієрархія стратегічних цілей є експертною оцінкою (власним баченням) регіону щодо пріоритетності напрямів соціально-економічного розвитку. Своєю чергою, Державна стратегія регіонального розвитку є експертною оцінкою щодо цілей Державної політики та основних завдань, спрямованих на їх досягнення за умови попереднього узгодження такої з іншими державними політиками, які спрямовані на територіальний розвиток.

Як видно із рис. 3.12, цілі сталого розвитку покладено в основу Стратегії

соціально-економічного розвитку «Україна – 2020». Державна стратегія регіонального розвитку є стратегічним документом, який розроблено відповідно до європейської практики та з урахуванням планових і бюджетних циклів ЄС. В основу покладено такі тенденції просторового розвитку, як:

урбанізація, депопуляція села, зміна системи розселення;

загальна відкритість світу щодо руху робочої сили, що впливає на відтік за межі країни як найбільш інтелектуальних, так і найменш кваліфікованих робочих кадрів;

фінансово-економічна криза, обмеженість ресурсів (насамперед водних), зростання світової потреби у продовольстві, орієнтація на території, які є найбільшими виробниками продовольства [33].

Враховуючи вищенаведене, можна дійти висновку, що формування стратегії, у тому числі, викликано необхідністю досягнення цілей сталого розвитку (№ 2 «Подолання голоду, розвиток сільського господарства», № 11 «Сталий розвиток міст і громад», № 12 «Відповідальне споживання та виробництво», № 16 «Мир, справедливість та сильні інститути» тощо), незважаючи на те, що у документі не згадується сталий розвиток. Визначення стратегічних цілей розвитку загалом та їх пріоритетності зокрема за своєю суттю є результатом ранжування. Ранжування – це розташування об’єктів у порядку зростання або зменшення будь-якої характерної їм властивості. Ранжування дозволяє вибрати з досліджуваної сукупності факторів найсуттєвіший. Ранжируваний ряд (шкала порядку) для стратегічних цілей розвитку окремого матиме вигляд $R^s_1 > R^s_2 > R^s_3 > R^s_4 > R^s_n$. Таким чином, на прикладі стратегії соціально-економічного розвитку Харківської області до 2020 року можна стверджувати, що найвищій ранг за результатами експертизи було привласнено стратегічній цілі «Конкурентоспроможність економіки та зростання ВРП» (Стратегічна ціль № 1) [150].

Узгодженість думок експертів при ранжируванні оцінюється за допомогою коефіцієнтів рангової кореляції, конкордації і варіації. Коефіцієнти рангової

кореляції оцінюють узгодженість ранжирування двох експертів, коефіцієнти конкордації – загальну узгодженість ранжирування всіх експертів, коефіцієнти варіації – узгодженість думок всіх експертів за рангом одного об'єкта експертизи.

На першому етапі доцільно провести розрахунок коефіцієнта рангової кореляції задля оцінки вертикальної узгодженості думок експертів за формулою Спірмена, яка дає більш точний результат, оскільки коефіцієнт є оптимальною (за критерієм мінімуму середньої квадрата помилки) оцінкою коефіцієнта кореляції:

$$p = 1 - 6 * \frac{\sum d^2}{n^3 - n}, \tag{3.2}$$

де p – коефіцієнт рангової кореляції Спірмена;

d^2– квадрат різниці рангів;

n – кількість рангів.

Оскільки при формуванні стратегії розвитку регіону експертами вирішується завдання з ранжування як стратегічних цілей, так і оперативних цілей, ранжируваний ряд (шкала порядку) для оперативних цілей розвитку матиме вигляд $R^o_1 > R^o_2 > R^o_3 > R^o_4 > R^o_n$ (де R^o – ранг операційної цілі). При цьому при оцінці рангової кореляції операційних цілей стратегії розвитку регіону та Державної стратегії розвитку необхідним є урахування застосовності операційної цілі до конкретного регіону.

Як вино з [33], низка операційних цілей розповсюджується не на всі регіони, а на певний перелік областей. Наприклад, включення операційної цілі № 2.1 «Виконання завдань і здійснення заходів, спрямованих на вирішення актуальних проблемних питань Донецької та Луганської областей, Автономної Республіки Крим та м. Севастополя» є справедливим лише при розрахунку відповідного коефіцієнта для визначення узгодженості Державної стратегії регіонального розвитку зі Стратегією соціально-економічного розвитку

Донецької та Луганської областей відповідно. У табл. 3.8 подано перелік відповідних операційних цілей регіонального розвитку для Харківської області.

Таблиця 3.8

Ранжування операційних цілей Державної стратегії регіонального розвитку для розрахунку коефіцієнту рангової кореляції для Стратегії розвитку Харківської області до 2020 року

Стратегічна ціль	Оперативна ціль	Ранг	
		ДСРР	СРХО
1. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів	1.1. Підвищення ролі та функціональних можливостей міст у подальшому розвитку регіонів	1	1
	1.2. Створення умов для поширення позитивних процесів розвитку міст на інші території, розвиток сільської місцевості	2	5
	1.3. Підвищення ефективності використання внутрішніх факторів розвитку регіонів	3	9
2. Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток	2.1. Виконання завдань і здійснення заходів, спрямованих на вирішення актуальних проблемних питань Донецької та Луганської областей, Автономної Республіки Крим та м. Севастополя	-	-
	2.2. Запобігання збільшенню диспропорцій, що гальмують розвиток регіонів	4	4
	2.3. Забезпечення комфортного та безпечного життєвого середовища для людини незалежно від місця її проживання	5	8
	2.4. Розвиток міжрегіонального співробітництва	6	3
3. Ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку	3.1. Децентралізація влади, реформування місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою	7	10
	3.2. Удосконалення системи стратегічного планування регіонального розвитку на загальнодержавному та регіональному рівні	8	11
	3.3. Підвищення якості державного управління регіональним розвитком	9	2
	3.4. Посилення міжгалузевої координації в процесі формування та реалізації державної регіональної політики	10	7
	3.5. Інституційне забезпечення регіонального розвитку	11	6

Джерело: складено автором на основі [33;, 150] та рис. К.1, Додаток К

Розрахуємо коефіцієнт рангової кореляції Спірмена для Стратегії розвитку Харківської області до 2020 року. Подані у табл. 3.8 ранги відповідають результатам ранжування операційних цілей Державної стратегії регіонального розвитку (ДСРР) та Стратегії розвитку Харківської області (СРХО). Отримані ранги є вхідними даними для розрахунку коефіцієнта рангової кореляції Спірмена за формулою (3.2). У табл. И.1 Додатка И подано результати розрахунку значення рангів для СРХО.

На наступному етапі побудовано матрицю рангів для ДСРР та СРХО. У табл. 3.9 подано результати розрахунку квадрата різниці для зазначених експертних оцінок.

Таблиця 3.9

Матриця рангів СРХО та ДСРР

№з/п	Ранг СРХО (dx)	Ранг ДСРР (dy)	Квадрат різниці (dx - dy)2
1	1	1	0
2	5	2	9
3	9	3	36
4	4	4	0
5	8	5	9
6	3	6	9
7	10	7	9
8	11	8	9
9	2	9	49
10	7	10	9
11	6	11	25
$\sum$	66	66	164

Джерело: розраховано автором

Розрахунок коефіцієнта рангової кореляції задля оцінки горизонтальної узгодженості думок експертів за формулою Спірмена:

$$p = 1 - 6 * \frac{\sum d^2}{n^3 - n} = 1 - 6 * \frac{\sum 164}{11^3 - 11} = 0{,}25.$$

Прийнято вважати, що значення коефіцієнта кореляції диференціюється на

три рівні як для позитивних, так і для негативних кореляцій:

p > 0,01≤0,29 – слабкий позитивна зв’язок;

p >0,30≤0,69 – помірний позитивний зв’язок;

p > 0,70≤1,00 – сильний позитивний зв’язок;

p > -0,01≤-0,29 – слабкий негативний зв’язок;

p > -0,30≤-0,69 – помірний негативний зв’язок;

p > -0,70≤-1,00 – сильний негативний зв’язок [79].

Використовуючи цей підхід, можна дійти висновку, що отримані для Харківської області значення коефіцієнта рангової кореляції свідчать про наявність слабкого прямого зв’язку СРХО та ДСРР, тобто низький рівень узгодженості операційних цілей на горизонтальному рівні.

Формування стратегічних цілей регіону не може відбуватись ізольовано від інших регіонів, особливо якщо йдеться про існування спільних інтересів з розбудови транспортно-логістичних мереж, транспортних коридорів, вирішення спільних екологічних проблем тощо. На думку О. Шевченко, економіка кожного регіону має тісні взаємозв’язки з економіками інших регіонів, і у першу чергу – сусідніх, тобто пріоритети розвитку сусідніх регіонів певною мірою мають бути взаємопов’язаними [165]. У контексті необхідності узгодження стратегічних пріоритетів розвитку регіонів важливим є висвітлення таких питань, як міжрегіональне та транскордонне співробітництво, що нівелює ризик сприйняття їх ролі за залишковим принципом, або ж формування замкненої регіональної економіки, зосередження регіонів виключно на власних проблемах розвитку. Таким чином, розрахунок коефіцієнта рангової кореляції задля оцінки горизонтальної узгодженості думок експертів за формулою Спірмена полягає у розрахунку такого для пар регіонів. Наприклад, для Харківської області доцільно врахувати необхідність узгодження стратегії зі стратегіями Сумської, Полтавської, Дніпровської, Донецької та Луганської областей за принципом сусідства.

Беручи до уваги кількісну оцінку узгодженості регіональної стратегії розвитку з Державною регіональною політикою, вважаємо за доцільне дослідження узгодженості стратегій із цілями сталого розвитку України. Спираючись на вищенаведене, до основних етапів проведення оцінки узгодженості стратегії розвитку регіону з цілями сталого розвитку можна віднести:

контент-аналіз стратегічних цілей розвитку регіону та відповідних операційних цілей;

контент-аналіз стратегічних цілей сталого розвитку України та відповідних операційних цілей;

проведення ранжування та побудову матриці рангів;

розрахунок коефіцієнта рангової кореляції Спірмена;

аналіз значущості отриманого коефіцієнта;

формування висновків.

Проведений таким чином аналіз дозволяє отримати бачення щодо узгодженості стратегічний цілей розвитку регіону, яке доцільно візуалізувати з використанням тривимірного простору, де:

вісь x – горизонтальне узгодження стратегій розвитку регіонів на основі міжрегіональної інтеграції;

вісь y – вертикальне узгодження регіональних пріоритетів стратегічного розвитку та державної регіональної політики;

вісь z – аплікативне узгодження регіональної стратегії розвитку з цілями сталого розвитку України.

На рис. 3.13 представлено тривимірний простір для позиціонування стратегії розвитку регіону на основі оцінки її узгодженості з іншими стратегіями у контексті сталого розвитку. Такий підхід дозоляє розташовувати регіони та наочно порівнювати отримані у ході використання вищенаведеного методичного підходу результати. Перехід від поточного стану (А) з координатами (x_1,y_1,z_1) до

бажаного стану (В) з координатами (x_2,y_2,z_2) полягає в одночасному врахуванні регіоном зазначених стратегій, що потребує високої координації та ефективної організації усіх стейкхолдерів стратегічного управління розвитком адміністративними територіями, тобто унеможливлює ізольоване прийняття рішень на окремому рівні адміністративно-територіального устрою.

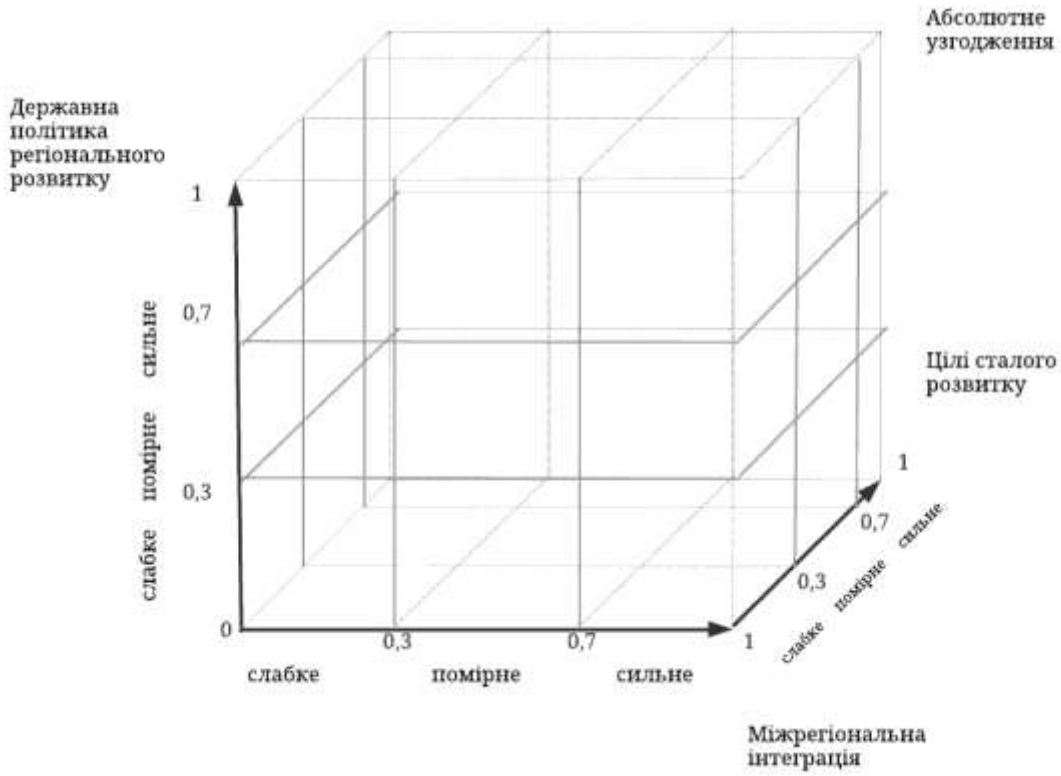

Рис. 3.13. Тривимірний простір для позиціонування стратегії розвитку регіону

Джерело: побудовано автором

Організаційне забезпечення формування узгоджених за запропонованим методичним підходом цілей ґрунтується на врахуванні інтересів бізнесу та громадськості при розробці стратегій. Залучення широкого кола експертів з науково-дослідних інститутів, бізнесу, представників ЗМІ та громадськості задля проведення круглих столів, на які виносяться актуальні для регіону питання та можливість їх включення до регіональної стратегії, сприяє підвищенню об’єктивності та узгодження сформованих стратегічних цілей та забезпечує

відповідність цих положень поточному стану соціально-економічної системи регіону. Визначення граничної чисельності експертів, що входять до робочої групи, може будуватися на основі низки теоретико-методичних підходів. На нашу думку, доцільним є використання формули розрахунку, яку запропоновано у [75], а саме:

$$n_{\min} = 0{,}5\left(\frac{3}{\varepsilon} + 5\right), \tag{3.3}$$

де $n_{\min}$ – кількість експертів у групі,

ε – середня похибка при включенні / виключенні експерта з робочої групи.

Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів, територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток, ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку потребують вдосконалення системи управління регіоном шляхом впровадження систем моніторингу, координації діяльності всіх суб'єктів державної регіональної політики, вдосконалення організаційної структури, кадрової політики та фінансової спроможності.

Використання мультидисципланірного підходу до управління розвитком адміністративної територією, зокрема, сучасних теорій менеджменту, ризик-менеджменту та бізнес-аналізу, дає змогу удосконалити наявне організаційне забезпечення шляхом впровадження нових підходів щодо аналізу недоліків наявних підходів. Результативність регулювання регіонального (територіального, місцевого) розвитку досягається, якщо стратегія розвитку ґрунтується на теоретичних уявленнях про сутність цього процесу. Результати класифікації виявлених проблем, що потребують напрацювань у пошуку шляхів їх вирішення у майбутньому, наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Напрями вдосконалення недоліків організації стратегічного управління розвитком на основі каузального підходу

№ з/п	Ознаки	Проблеми	Причини	Наслідки	Можливі способи подолання
1	інституційні	низька ефективність системи державного управління	питання удосконалення системи АТУ не є пріоритетними на рівні політичних процесів	необхідність внесення змін до Конституції	вдосконалення положень законопроєкту «Про внесення змін до Конституції України» шляхом консультацій за підтримки Ради Європи
			гарантія дотримання засад публічності та плюралізму	надмірне навантаження на ВРУ з ухвалення рішень щодо зміни меж АТО	часткова передача відповідальності ВРУ до органів виконавчої та адміністративної влади
2	комунікаційні	недостатній рівень проінформованості стейкходерів	відсутність чітких положень щодо інтеграції методичних підходів до управління просторовим розвитком на різних рівнях АТУ	низький рівень узгодженості стратегій розвитку на регіональному районному та базовому рівнях	вдосконалення шляхів забезпечення з дотримання гласності та справедливості на основі отримання зворотного зв’язку
			відсутність чітких інструментів заохочення громади до участі у з’ясуванні громадської думки	недостатній рівень зрозумілості та прозорості процедур	

Продовження таблиці 3.10

№ з/п	Ознаки	Проблеми	Причини	Наслідки	Можливі способи подолання
3	теоретико-методичні	недосконала система показників	велика кількість та розрізненість критеріїв, що запропоновані для визначення території АТО	ускладненість та ємність моніторингу змін у системі АТУ	спрощення системи понять АТУ, зокрема виключення понять «ненаселений пункт», «тимчасове поселення»
		недосконале теоретичне підґрунтя	перенасиченість положень поняттями другорядного значення	відмінність методології визначення меж міст та селищ ускладнює перехід території з категорії «село» до категорії «місто»	
4	ресурсні	недостатнє кадрове забезпечення особливо на базовому рівні АТУ	недостатня компетентність і брак кваліфікованих фахівців з публічного адміністрування	низька ефективність та формальність стратегічного планування	реалізація реформи освіти та науки, що націлена на осучаснення системи професійної освіти
					залучення експертів з відповідної галузі (соціологія, демографія, географія, право, тощо)
5	економічні	зміна норм і правил потребує значних витрат	удосконалення системи стратегічного управління не є першочерговим пріоритетом державної політики	брак коштів для формування та впровадження стратегій розвитку	залучення міжнародних донорів, імплементація концепції розумної спеціалізації
6	координаційні	низький рівень узгодженості стратегій розвитку з державними політиками розвитку	відсутність прозорої методики узгодження стратегій розвитку у горизонтальному, вертикальному та аплікативному аспекті	недостатній рівень міжрегіональної інтеграції	залучення широкого кола експертів з науково-дослідних інститутів, бізнесу, представників ЗМІ та громадськості

Джерело: кладено автором

На нашу думку, проблеми, що існують у поточній системі управління розвитком адміністративної території, можна класифікувати за такими класифікаційними ознаками:

інституційні – пов'язані з низькою ефективністю системи державного управління, зокрема з недосконалістю нормативно-правового забезпечення та системи планування.

комунікаційні – пов'язані з недостатнім рівнем поінформованості та, як наслідок, узгодженості стратегій розвитку територій різних рівнів;

теоретико-методичні – пов'язані з системою показників, що використовуються в стратегічному управлінні, та з подальшою необхідністю їх моніторингу;

ресурсні – пов'язані з кадровим забезпеченням процесу стратегічного управління;

економічні – удосконалення систему АТУ потребує значних фінансових витрат бюджету.

Головною метою сталого розвитку території є забезпечення накопичення його ресурсних можливостей для проведення розширеного відтворення і підвищення рівня добробуту населення. Реалізація поставленої мети здійснюється за рахунок:

підвищення ефективності управління власною ресурсною базою;

збереження якісних параметрів функціонування економічної системи регіону;

формування здатності економічної системи регіону протистояти негативному впливу зовнішніх і внутрішніх факторів;

забезпечення соціальної справедливості та довготривалого зростання добробуту населення регіону;

зниження рівня ризикованості в регіональному розвитку і формування запасу фінансової міцності економічної системи регіону [125].

Нові управлінські технології розвитку адміністративних територій регіонів потребують постійного вдосконалення знань і навичок персоналу. Для реалізації нових управлінських технологій необхідні стабільні інвестиції в людський капітал територій у поєднанні з прийомами бенчмаркінгу, тобто цілеспрямованого застосування удосконаленого досвіду інших територій.

Особливим засобом підвищення ефективності державного управління є сприяння використанню інформаційних технологій у процесах державного управління та побудова електронної системи державного управління (еУряд).

В основу сталого розвитку покладено комплексний підхід, що дозволяє формувати стратегічні напрями розвитку, прогнозувати їх результати, надаючи перевагу найбільш оптимальним. Це потребує плідної взаємодії усіх стейкхолдерів стратегічного управління розвитком. Однак практична значущість стратегій регіонального розвитку як базових програмних документів є недостатньою, а зв'язок з середньостроковими і поточними програмами дій – опосередкованим. З іншого боку, прагнення розробників регіональних стратегій максимально відповідати стратегіям державного рівня позбавляє можливості максимізувати ефект від врахування особливостей території, її переваг і перспектив. Розбудова механізму моніторингу та оцінювання реалізації таких стратегій – важливий крок на шляху до переходу від теорії до практики стратегічного управління регіоном.

Висновки до розділу 3

1. Розглянуто існуючі методичні рекомендації зі стратегічного управління розвитком. Виявлено ключових стейкхолдерів у контурі стратегічного управління територіальним розвитком. Отримані дані дозволяють стверджувати,

що значний розвиток методичного забезпечення відбувся за рахунок проєкту партнерства між Канадою та Україною «Регіональне врядування та розвиток». Узагальнено принципи стратегічного управління розвитком адміністративної території та обґрунтована методика розрахунку їх оптимальної кількості.

2. За результатами порівняльно-правового аналізу досвіду країн ЄС виявлено особливості, які доцільно врахувати у процесі імплементації європейського досвіду у практику формування стратегій розвитку адміністративних територій в Україні. Шляхом побудови BPMN-діаграми унаочнено процес розробки стратегії розумної спеціалізації, що охоплює ключові завдання та події на шляху до формування стратегії та ґрунтується на теоретико-методичних положеннях ЄС щодо розробки та впровадження стратегії розвитку основаної на інноваціях. Доведено, що на сучасному етапі стратегічне управління ґрунтується на ідентифікації ключових проблем та викликів розвитку. Підтримка та розвиток інноваційного потенціалу на національному та регіональному рівні забезпечують розвиток інвестицій у приватний сектор.

3. Здійснено аналіз підходів до організаціїї стратегічного управління розвитком. Побудовано структурно-логічну схему узгодження стратегій сталого розвитку адміністративно-територіальних одиниць від національного до базового рівня. Обґрунтовано необхідність узгодження стратегічних цілей розвитку стратегій регіонального розвитку с державною політикою регіонального розвитку та запропоновано відповідний інструментарій погодження стратегічних цілей на основі методу експертних оцінок.

Висновки та результати досліджень, подані у третьому розділі, оприлюднені у таких публікаціях [65; 69; 153; 223; 240; 246].

Список використаних джерел [11-16; 30; 33; 50-51; 56; 66; 75; 77; 79; 84; 100; 105; 123; 125-140; 142-151; 153; 154-157; 165; 168; 175; 186; 199-203; 205; 214; 218-219; 220-224; 226; 234; 247; 262; 264].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розвинуто теоретико-методичне забезпечення та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення організаційного забезпечення формування та реалізації стратегії розвитку адміністративної території. Проведене у роботі дослідження дозволило отримати низку взаємопов'язаних висновків.

1. Визначення особливостей адміністративно-територіального устрою України у контексті стратегічного управління розвитком на основі результатів ретроспективного аналізу нормативно-правового забезпечення, а також аналіз європейської практики організації адміністративно-територіального устрою дозволили удосконалити організаційний підхід до внесення змін у адміністративно-територіальний устрій країни, який дозволяє оцінити стан нормативно-правового забезпечення у контексті стратегічного управління розвитком територій. У роботі розроблено класифікацію адміністративних територій України на основі номенклатури територіальних одиниць NUTS, що діє у ЄС, та обґрунтовано необхідність закріпити на нормативно-правовому рівні оновлені положення у зв'язку з розпочатою реформою децентралізації влади. Отримані результати свідчать, що реформування адміністративно-територіального устрою потребує здійснення цілого комплексу заходів, пов'язаних із реформуванням державного управління, місцевого самоврядування, бюджетної сфери.

2. З метою формування сутнісно-змістовного трактування стратегічного розвитку адміністративної території удосконалено методичний підхід до визначення стратегічного управління розвитком адміністратиіної території, який полягає у декомпозиції поняття «стратегічне управління розвитком» на окремі категорії (стратегія, управління, розвиток, територія) на першому етапі та

узагальненні понять «стратегічне управління», «управління розвитком» та «територіальний розвиток» на наступному етапі, що дозволяє визначити сутність стратегічного управління розвитком як сукупність завдань, визначених у процесі побудови органами влади стратегічної політики території, враховуючи її історичні особливості, географічне розташування, національні традиції.

3. На основі узагальнення підходів щодо визначення функцій управління у наукових джерелах обґрунтовано теоретико-методичний підхід до визначення складу та місця організаційного забезпечення у системі стратегічного управління розвитком адміністративної території, який, на відміну від діючої практики, розглядає організаційну функцію системи управління. Доведено, що існує низка теоретичних підходів щодо визначення категорії «організаційне забезпечення», а саме: структурний, нормативний, процесний та системний. Визначено об'єкти та суб'єкти організаційного забезпечення стратегії розвитку адміністративної території. Проведений аналіз дає можливість визначити організаційне забезпечення стратегії розвитку адміністративної території як процес вдосконалення існуючих систем і процедур управління розвитком території та створення нових з метою досягнення стратегічних цілей та з урахуванням умов у зовнішньому середовищі.

4. Ґрунтуючись на визначенні організаційного забезпечення стратегії розвитку адміністративної території та беручи до уваги наявні стратегії соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць, удосконалено методичний підхід до оцінювання якості стратегії розвитку на національному рівні, що, на відміну від наявної практики, зосереджує увагу на розрахунку середнього коефіцієнта зростання, що дозволяє визначити кількість років, необхідних для досягнення цільового показника. Проаналізовано роль, зони відповідальності та відповідні завдання окремих органів влади, спрямовані на виконання Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020»; Отримані результати дозволили виявити ключових стейкхолдерів стратегічного управління

розвитком, а саме: Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, Міністерство юстиції України, Міністерство енергетики та вугільної промисловості України та Міністерство розвитку громад та територій України. Враховуючи результати аналізу виконання Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», доведено необхідність удосконалення методичних підходів до формування стратегічних індикаторів реалізації, що дозволить підвищити ефективність стратегічного управління на національному рівні.

5. На основі виявлених підходів до пріоритезації напрямів регіонального розвитку та результатів контент-аналізу стратегій соціально-економічного розвитку областей України до 2020 року розвинуто організаційну модель стратегічного управління АТ, яка, на відміну від інших, містить у підґрунті оптимальну кількість базових принципів, які можуть бути дотримані у ході стратегічного управління розвитком території, та дає змогу його імплементації у процеси погодження стратегічних пріоритетів розвитку АТ різного рівня в умовах децентралізованої влади.

6. Ґрунтуючись на результатах комплексного аналізу теоретико-методичного забезпечення стратегічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць в Україні виділено його особливості й обґрунтовано доцільність пріоритезації принципів стратегічного управління. Отримані результати було використано при формуванні методики розрахунку оптимальної кількості базових принципів, які можуть бути дотримані у ході стратегічного управління розвитком. У результаті проведення пріоритезації удосконалено методичний підхід до формування принципів стратегічного управління розвитком території, який враховує загальнологічні, спеціальні та нормативні принципи та забезпечує законність, безпеку та життєздатність стратегічного управління розвитком території.

7. Доведено доцільність використання методу експертних оцінок та обґрунтовано інструментарій погодження стратегічних пріоритетів розвитку

адміністративних територій. Стратегічні цілі адміністративної території мають включати, перш за все, завдання створення або розвитку об’єктів економічного зростання, що дозволить у подальшому зменшити залежність від зовнішнього інвестування у ході фінансування об’єктів соціального призначення. Узгодження стратегічних цілей розвитку адміністративної території досягається завдяки процедурі громадського обговорення, яка дає змогу погодити інтереси усіх соціальних груп населення.

Науково-практичні положення дисертаційної роботи, зокрема обґрунтування організаційного забезпечення процесу формування стратегії розвитку адміністративних територій на основі досвіду країн ЄС розглянуто та схвалено фахівцями відділу Проблем науково-технічного і економічного прогресу регіону Північно-Східного наукового центру НАН і МОН України (довідка № 01-06/65 від 09.09.2020 року).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко М. М. Концептуальні та методологічні основи стратегічного управління територіальним розвитком в умовах трансформаційних процесів. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління.* 2015. № 1. С. 214-224.

2. Адміністративно-територіальний устрій країн Європейського Союзу: навч. посіб. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. К. Орлатого.К.: НАДУ, 2015. 628 с.

3. Адміністративно-територіальний устрій України: методологічні основи та практика реформування: монографія / наук. ред. В.С. Кравців. Львів, 2016. 264 с.

4. Адміністративно-територіальний устрій України: проблемні питання та можливі шляхи їх вирішення / за заг. ред. В. Г. Яцуби. Київ: Укр. ДАГПП Мінекоресурсів України, 2003. 321 с.

5. Ананська М. О. Місце та роль бюджетування в управлінні розвитком підприємства. *Економічні інновації*. 2015. № 60(3). С. 329-335.

6. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.

7. Ансофф И., Макдоннелл Э.Дж. Новая корпоративная стратегия /. пер. с англ. С. Жильцов. СПб.: Питер Ком, 1999. 414 с.

8. Баркова К. О., Лосева О. Г. Сучасні аспекти стратегічного планування територіального розвитку в Україні. *«III Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»* матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 23-24 квітня 2019 р.). 2019. С. 225-227.

9. Батанов О. В. Конституційно-правовий статус територіальних громад в Україні: моног. / за заг. ред. В.Ф. Погорілка. Київ: Ін Юре, 2003. 512 с.

10. Белякович Е. В. О понятии территории государства. *Сибирский юридический вестник.* 2006. № 2 (29). С. 3-10.

11. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об’єднаної територіальної громади: навч. посіб. К, 2017. 121 с.

12. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С. Управління розвитком об’єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. К, 2017. 129 с.

13. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. К.: ТОВ «София-А», 2012. 88 с.

14. Березіна О. Ю. Смарт-спеціалізація для покращення умов життя домогосподарств: європейський досвід. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4 (32). С. 35-46.

15. Бєдова О. А. Сутність організаційного забезпечення адаптації законодавства України до acquis ЄС . *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 45-51.

16. Бліщук К. М., Козак І. І. Формування стратегічних пріоритетів регіонального розвитку в нормативних документах. Ефективність державного управління. 2017. № 3. С. 225-233.

17. Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А. Успішна територіальна громада: будуємо разом. Харків: Видавничий будинок Фактор, 2018. 128 с.

18. Бузгалин А. В. Социально-экономические противоречия генезиса формирования постиндустриального общества и их рефлексия. Философия хозяйства. 2001. № 3. С. 81-89.

19. Бурик З. М. Генеза понятійно-категоріального апарату стратегічного управління. *Публічне адміністрування: теорія та практика.* 2014. №1 (11). URL: http:.www.dridu.dp.ua.zbirnik.2014–01(11).index.html (дата звернення 12.12.2018).

20. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. URL: https:.zakon.rada.gov.ua.laws.show.2456-17 (дата звернення 04.03.2019).

21. Василенко В. А. Организационно–циклическая и структурно-функциональная модели развития организации. *Культура народов Причерноморья.* 2011. № 232. С. 100-107.

22. Вебер М. Избранные произведения. М., 1990. 367 с.

23. Верещук І. А. Системний підхід до дослідження адміністративно-територіального устрою. *Ефективність державного управління*. 2015. № 42. С. 255-265.

24. Висновок на проект Закону України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року». Ліга Закон. URL: http:.search.ligazakon.ua.l_doc2.nsf.link1.XH6YF00A.html (дата звернення 17.10.2020).

25. Висновок щодо проекту Закону України «Про засади адміністративно територіального устрою України». Департамент з питань демократичного врядування Генерального директорату. 12 с. URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/06/%D -LEX20184.pdf (дата звернення: 08.11.2019).

26. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарика, 1998. 296 с.

27. Воліков В. В., Лосева О. Г. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком житлово-комунальної сфери у регіонах України. *«Экономическое развитие государства, регионов и предприятий»* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Одесса, 09-10 ноября 2018 р.). Херсон: Издательский дом «Молодий вчений». 2018. С. 186-188.

28. Воліков В. В., Лосева О. Г. Стратегічні орієнтири розвитку житлово-комунальної сфери: регіональний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 31. С. 87-93.

29. Вяткіна Т. Наукові підходи до виділення шкіл та напрямів стратегічного управління. *Економічний аналіз.* 2013. № 12. С. 72-77.

30. Геопортал адміністративно-територіального устрою України. Міністерство розвитку громад та територій України Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. URL: http://atu.minregion.gov.ua (дата звернення 24.09.2020).

31. Ґріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. Львів: БаК, 2001. 624 с.

32. Демченко Г. В. Розвиток теоретичних засад організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Економічний аналіз.* 2015. № 2. С. 63-68.

33. Державна стратегія регіонального розвитку до 2020 року: проект. Постанова КМУ від 25 листопада 2013 року. URL: http:.www.csi.org.ua. www.wp-ontent.uploads.2013.05.nsrdu2020_1.pdf (дата звернення 05.09.2019).

34. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695. URL: https:.www.kmu.gov.ua.npas.pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-strategiyiregionalnogo-rozvitku-na-20212027-t50820 (дата звернення 24.10.2020).

35. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. / за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2020. 153 с.

36. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80#Text (дата звернення 17.06.2019).

37. Дністрянський М. С. Україна в політико-географічному вимірі. Львів: ВЦ ЛНУ ім. І. Франка, 2000. 310 с.

38. Друкер П. Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2000. 398с.

39. Експертний висновок про систему моніторингу та оцінки Стратегії сталого розвитку «Україна - 2020». URL: http:.www.ukreval.org.images.news.2017-

03-17-NEDeksp.Ekspertyza_Ukraina_2020_15.3.2017.pdf (дата звернення 17.04.2020).

40. Європейська хартія місцевого самоврядування. Дата ратифікації: 15 липня 1997 року. URL: http:.zakon3.rada.gov.ua.laws.show.994_036 (дата звернення 11.11.2019).

41. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки: Послання Президента України віл 30 травня 2002 року № n0001100-02. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-02#Text (дата звернення 12.03.2019).

42. Європейський досвід удосконалення місцевого самоврядування: Нац. акад. прав. наук України, Наук.-дослід. ін-т держ. буд. та місц. самоврядування / редкол. Ю. П. Битяк та ін. Х.: Оберіг, 2012. 64 с.

43. Жаворонкова Г.В., Жаворонков В.А. Стратегічне управління розвитком регіону / Г.В. Жаворонкова. *Проблеми екологічної біотехнології*. 2010. № 1. С. 26-31.

44. Заблодська І. В., Гуджан О. В. Особливості адміністративно-територіального устрою України: організаційний аспект. *Економіка та держава.* 2012. № 7. С. 9-12.

45. Завдання регулювання. Платформа ефективного регулювання. URL: https:.regulation.gov.ua.catalogue.tasks.

46. Зведений бюджет України: як змінювалися доходи та витрати кошторису за останні 10 років. Слово і діло. URL: https:.www.slovoidilo.ua.2020.07.10.infografika.finansy.zvedenyj-byudzhet-ukrayiny-yak-zminyuvalysya-doxody-ta-vytraty-koshtorysu-ostanni-10-rokiv (дата звернення 17.08.2020).

47. Звєряков М. І., Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А., Шараг О. С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція:

монографія. Одеський національний економічний університет МОН України Одеса: Атлант ВОІ СОІУ, 2019. 241 с.

48. Казначевская Г. Б., Чуев И. Н, Матросова О. В. Менеджмент: учеб. пособ. для студ. вузов Д.: Феникс, 2007. 378 с.

49. Карлова О. А. Економічні складові ефективного управління житлово-комунальним господарством міста. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2012. № 3(2). С. 84-91.

50. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: моногр. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2011. 374 с.

51. Керівництво зі стратегії досліджень та інновацій для смарт спеціалізації. Неофіційна адаптована скорочена версія. Український інститут міжнародної політики. 23 с. URL: Kerivnitstvo-Smart-Spetsializatsiyi-DG-JRC-skrocheniy-ukr.-pereklad-1-1.pdf (дата звернення 12.08.2020).

52. Кісіль З. Р., Кісіль Р. В. Адміністративне право: навч. посіб. 3-те вид. К. Алерта, 2011. 696 с.

53. Клок О. П., Лосева О. Г., Пономаренко О. О. Підходи до формування стратегій розвитку адміністративних територій в Україні. *П'ятнадцята науково-практична міжнародна конференція «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика»*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків 6-8 червня 2019 р.). 2019. С. 115-117.

54. Ковалевська А. Інструменти цілевстановлення на підприємстві: методичний аспект. *Соціальна економіка*. 1. № 2 (50). С. 133-139.

55. Коваленко Н. В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.* 2019. № 30 (69). С. 69-77.

56. Козловський С. В. Стратегічне управління розвитком регіональних економічних систем. *Ефективна економіка.* 2010. № 9. URL: http:.nbuv.gov.ua.UJRN.efek_2010_9_46 (дата звернення 05.06.2020).

57. Колпаков В. К. Адміністративне право України. К.: Юрінком Інтер, 2003. 544 с.

58. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 травня 2014 р. № 333р. URL: http:.zakon5.rada.gov.ua.laws.show.3332014%D1%80 (дата звернення 17.08.2018).

59. Корнієнко М. І. Територіальний устрій України. Конституційне право України. за ред. В. Ф. Погорілка. Київ: Наук. думка, 2000. 604 с.

60. Кредитний рейтинг. Міністерство фінансів України. URL: https:.mof.gov.ua.uk.kreditnij-rejting-potochni-rejtingi-zagalna-informacija-istorichni-zmini (дата звернення 20.09.2020).

61. Кучабський О. Г. Еволюція адміністративно-територіальних систем: теоретико-методологічний аспект. *Актуальні проблеми державного управління.* 2010. № 1. С. 51-59.

62. Кушніренко О. Г., Слінько Т. М., Веніславський Ф. В. Конституційне право України в схемах і дефініціях: навч. посіб. Харків:Торнадо, 2003. 328 с.

63. Латунова К. Б. Сутність та зміст поняття «система стратегічного управління кредитним ризиком банку». *Сталий розвиток економіки.* 2013. № 1. С. 357-360.

64. Лещух А. Р. Діяльність органів місцевого самоврядування у сфері профілактики адміністративних правопорушень: організаційно-правове забезпечення: монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2012. 292 с.

65. Лосева О. Г. Захист довкілля у стратегічному управлінні розвитком території: практика країн Східної Європи. *Міжнародний науковий форум «NEW*

ECONOMICS - 2019»: матеріали міжнар. наук.-практ. фор. (Київ, 14-15 листопада 2019 р.). 2019. С. 227-231.

66. Лосева О. Г. Ретроспективний аналіз концептуальних підходів до стратегічного управління адміністративними територіями в Україні. *Міжнародна науково-практична конференція «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 30-31 травня 2019 р.). Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 95-97.

67. Лосева О. Г. Системний підхід до забезпечення стратегічного розвитку адміністративної території. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця:* матеріали міжнар. наук. конф. (Харків, 1-2 червня 2017 р.). Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. С. 370-373.

68. Лосева О. Г. Стратегічні орієнтири розвитку адміністративних територій в Україні: регіональний аспект. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 30-31 березня 2017 р.). Харків: Видавець ФОП Панов А. М., 2017. С. 54-57.

69. Лосева О. Г., Клок О. П., Організаційне забезпечення стратегії розвитку туризму у Харківській області. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 30-31 березня 2017 р.). Харків: Видавець ФОП Панов А. М., 2017. С. 229-231.

70. Малиновський В. Я. Адміністративно-територіальний устрій. Енциклопедія державного управління. Київ: НАДУ, 2011. С. 17.

71. Матковський Р. Б. Теоретичні засади розвитку мезоекономічних систем. *Економіка і прогнозування.* 2010. № 4. С. 9-21.

72. Мельник Л. Г. Развитие. *Механізм регулювання економіки.* 2015. № 2. С. 122-137.

73. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело. 1992. 702 с.

74. Минцберг Г. Куин Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001. 561 с.

75. Моделі та методи соціально-економічного прогнозування: підр. / В. М. Геєць та ін.; Харк. нац. екон. ун-т. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 396 с.

76. Молоканова В. М. Моніторинг практичної реалізації стратегії сталого розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління.* 2018. № 11-12. С. 85-92.

77. Некрасов С. И. Территориальное пространство, правовое пространство, культурно-религиозное пространство: пределы несовпадения и взаимодействия . *Государство и право.* 2012. № 1. С. 23-32.

78. Носова Т. І. Стратегічне управління інтелектуальним потенціалом торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 4 (1). С. 28-34.

79. Омаров Ш. А. Стратегія сталого розвитку регіонів України: оцінка та прогнозування. НАН України, Наук.-дослід. центр індустріальних проблем розвитку. Харків: Інжек, 2014. 284 с.

80. Остапенко О. М. Застосування діаграми Ісікави для встановлення причин збитковості сільськогосподарських товаровиробників. *Вісник Запорізького національного університету.* 2017. № 1. С. 39-46.

81. Островерхова Г. В. Сутність і структура організаційного забезпечення інноваційної діяльності. *Технічний прогрес і ефективність виробництва.* 2012. № 6. С. 59-67.

82. Погорілко В. Ф. Територіальний устрій. Великий енциклопедичний юридичний словник. Київ: Юрид. думка, 2007. 882 с.

83. Погорілко В. Ф., Федоренко В. Л. Конституційне право України: підручник. Київ: Ліра-К, 2012. 576 с.

84. Подрез-Ряполова І. В. Впровадження смарт-спеціалізації у систему стратегічного планування. *Стратегії розвитку Харківської області на період*

2021–2027 років: зб. наук. пр. за матеріалами круглого столу. (Харків, 23 січня 2020 року) Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 84–88.

85. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К. : Основи, 1998. 390 с.

86. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності. *Державне будівництво.* 2012. № 1. URL: http:.nbuv.gov.ua.UJRN.DeBu_2012_1_9 (дата звернення 15.02.2019).

87. Приходченко Л. Л., Ткач І. В. Організаційне забезпечення реалізації принципів прозорості та відкритості: складові ефективності. *Менеджер.* 2018. № 3. С. 45-55.

88. Про адміністративно-територіальний устрій: Проект Закону України від 15 липня 1997 року № 453/97-ВР. URL: https://ips.ligazakon.net/document/JF8TQ00A (дата розвитку 15.09.2019).

89. Про адміністративно-територіальний устрій: Проект Закону України від 19 листопада 2012 року № 11438. URL: https://ips.ligazakon.net/document/JF8TQ00A (дата звернення 12.12.2018).

90. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України: Закон України від 23 березня 2000 року № 1602-III. URL: http:. zakon2.rada.gov.ua.laws.show.1602-14 (дата звернення 12.12.2018).

91. Про державні цільові програми: Закон України від 18 березня 2004 року № 1621-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text (дата звернення 12.12.2018).

92. Про державну службу: Закон України від 16 грудня 1993 року № 3723–XII. URL: http:.zakon2.rada.gov.ua.laws.show.3723-12.ed19931216 (дата звернення 11.01.2019).

93. Про добровільне об’єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text (дата звернення 27.06.2020).

94. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996. ». Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: http:.zakon2.rada.gov.ua.laws.show.996-2010- %D0%BF (дата звернення 10.10.2019).

95. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: Указ президента України від 18 березня 2004 року № 1629-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text (дата звернення 03.06.2019).

96. Про засади адміністративно-територіального устрою України: проект Закону України від 22 лютого 2018 року № 8051. URL: https://ips.ligazakon.net/document/XH67N00A (дата звернення 18.10.2019).

97. Про засади адміністративно-територіального устрою України: проект Закону України від 22 січня 2020 року № 2804. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67986 (дата звернення 15.10.2020)

98. Про засади державної регіональної політики: Закон України. Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. URL: https:.zakon.rada.gov.ua.laws.show.156-19#Text (дата звернення 12.12.2018).

99. Про засади та порядок вирішення питань адміністративно-територіального устрою України: проект Закону України від 2 вересня 2016 року. URL: https://ips.ligazakon.net/document/NT2638 (дата звернення 04.10.2018).

100. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова КМУ від 6 серпня 2014 р. № 385. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#Text (дата звернення 12.08.2020).

101. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів

заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства від 31 березня 2016 року № 79. URL: http:.zakon.rada.gov.ua.laws.show.z0632-16#n13 (дата звернення: 25.04.2019)

102. Про затвердження Національної стратегії у сфері прав людини: Указ Президента України від 25 серпня 2015 року № 501/2015. URL: https:.zakon.rada.gov.ua.laws.show.501.2015#Text (дата звернення 12.08.2019).

103. Про затвердження плану заходів з виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України та Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» у 2015 році: Розпорядження КМУ від 4 березня 2015 року №213-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213-2015-%D1%80#Text (дата звернення 12.12.2019).

104. Про затвердження плану заходів щодо дерегуляції господарської діяльності та покращення бізнес-клімату, плану дій щодо підвищення позиції України в рейтингу Світового банку «Ведення бізнесу» (“Doing Business”) та визнання такими, що втратили чинність, деяких розпоряджень Кабінету Міністрів України: розпорядження Кабінету міністрів України від 4 грудня 2019 року № 1413-р. URL: https:.zakon.rada.gov.ua.laws.show.1413-2019-%D1%80#Text (дата звернення 12.08.2020).

105. Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку: Постанова КМУ від 16 листопада 2011 року № 1186. URL: http:.zakon4.rada.gov.ua.laws.show.1186-2011-%D0%BF (дата звернення 07.10.2019).

106. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 22 липня 1998 року № 810/98. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98/ed19980722#Text (дата звернення: 21.11.2018).

107. Про Концепцію державної регіональної політики: Указ Президента України від 25 травня 2001 року № 341-2001. URL: https:.zakon.rada.gov.ua.laws.show.341.2001 (дата звернення 12.12.2018).

108. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280.97-ВР. URL: http:.zakon3.rada.gov.ua.laws.show.280.97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення 20.12.2018).

109. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14/ed19990409#Text (дата звернення: 21.11.2018).

110. Про національну безпеку: Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text (дата звернення 10.12.2019).

111. Про об'єднання територіальних громад: висновок до проекту Закону України. URL: www.slg-coe.org.ua.category.documents.appraisals (дата звернення 09.09.2020).

112. Про очищення влади: Закон України від 16 вересня 2014 року № 1682-VII. URL: http:.zakon1.rada.gov.ua.laws. show.1682–18 (дата звернення 17.08.2019).

113. Про порядок вирішення питань адміністративно-територіального устрою Української РСР: Указ Президії ВР Української РСР від 12 березня 1981 року № 1654-X. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1654-10/ed19810312#Text (дата звернення: 21.11.2018).

114. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2 (дата звернення 03.04.2020).

115. Про Стратегію сталого розвитку - Україна 2020: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5. URL: http:.zakon2.rada.gov.ua.laws.show.5.2015 (дата звернення: 25.04.2019).

116. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»: розпорядження Кабінету міністрів України від 18 серпня 2017 року. № 605-р. URL: https:.zakon.rada.gov.ua.laws.show.605-2017-%D1%80#Text (дата звернення 15.03.2019).

117. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року № 333-р. URL: http:.zakon2.rada.gov.ua.laws.show.333-2014-%D1%80#n8 (дата звернення 17.02.2019).

118. Про територіальний устрій: Проект закону України від 31 серпня 2010 року № 7074. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JF5GI00A.html (дата звернення 12.12.2018).

119. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 січня 2019 року № 722.2019. URL: https:.zakon.rada.gov.ua.laws.show.722.2019#Text (дата звернення 12.07.2020).

120. Проект Закону про Державний бюджет України на 2020 рік. URL: http:.w1.c1.rada.gov.ua.pls.zweb2.webproc4_1?pf3511=66853 (дата звернення 12.07.2020).

121. Пуцентейло П.Р., Завитій О.П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка.* 2017. № 27. С. 298-308.

122. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст та компоненти. *Вісник Житомирського державного технологічного університету.* 2015. № 3. С. 106-119.

123. Регіональна стратегія розвитку Закарпатської області на період до 2020 року. URL: https://carpathia.gov.ua/storinka/regionalni-programy-rozvytku (дата звернення 13.07.2020).

124. Сенишин Н. В. Концепція територіальної організації влади в сучасному публічному врядуванні: категоріально-понятійний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2019. № 10. URL: http:.www.dy.nayka.com.ua.?op=1&z=1585.

125. Середа В. І. Трансформація суспільного виробництва в моделі сталого розвитку в умовах глобалізації світової економіки. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка.* 2014. №163. С. 67-74.

126. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика. Одеса: Атлант, 2015. 365 с.

127. Семененко І. М. Передумови інституціоналізації сталого розвитку регіону на засадах цільового управління підприємствами. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 115-120.н

128. Стратегія економічного та соціального розвитку Кіровоградської області на 2013–2020 роки. URL: http://economika.kr-admin.gov.ua/files/strategy_2020.pdf (дата звернення 13.07.2020).

129. Стратегія економічного та соціального розвитку Хмельницької області на 2011–2020 рр. URL: https://adm-km.gov.ua//doc/doc37_RD_Strategy.pdf (дата звернення 13.07.2020).

130. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2020 року. URL: http://www.vin.gov.ua/invest/rehionalni-prohramy-rozvytku/624-stratehiia-zbalansovanoho-rehionalnoho-rozvytku-vinnytskoi-oblasti-na-period-do-2020-roku-nova-redaktsiia (дата звернення 13.07.2020).

131. Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2020 року. URL: https://www.zoda.gov.ua/article/2264/strategiya-regionalnogo-rozvitku-zaporizkoji-oblasti--na-period-do-2020-roku.html (дата звернення 13.07.2020).

132. Стратегія регіонального розвитку Сумської області на період до 2020 року. URL: http://gue.sm.gov.ua/images/docs/strategiya/1_Strategiya2020_plan2015-2017.pdf (дата звернення 13.07.2020).

133. Стратегія розвитку Волинської області на період до 2020 року. URL: https://voladm.gov.ua/admin-assets/files/file/VIP/strategiya_do_2020_iz%20zminamu.pdf (дата звернення 13.07.2020).

134. Стратегія розвитку Дніпропетровської області до 2020 року. URL: https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/rozvitku-dnipropetrovskoi-oblasti-na-period-do-2020-roku.pdf (дата звернення 13.07.2020).

135. Стратегія розвитку Донецької області на період до 2020 року. URL: https://dn.gov.ua/wp-content/uploads/3_Strategiya-2020.pdf (дата звернення 13.07.2020).

136. Стратегія розвитку Житомирської області на період до 2020 року. URL: http://economy-zt.gov.ua/files/Strateg/strategia2020.pdf (дата звернення 13.07.2020).

137. Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року. URL: http://www.if.gov.ua/page/19310 (дата звернення 13.07.2020).

138. Стратегія розвитку Київської області на період до 2020 року. URL: http://oblpto.in.ua/images/docum/nakazi/strateg2020.pdf (дата звернення 13.07.2020).

139. Стратегія розвитку Луганської області до 2020 року. URL: http://loga.gov.ua/sites/default/files/collections/strategy_ukr_20-07-2017.pdf (дата звернення 13.07.2020).

140. Стратегія розвитку Львівської області до 2020 року. URL: https://loda.gov.ua/upload/users_files/11/upload/Strategiya-rozvYtku-L_vivs_koi-oblasti-na-period-do-2020-roku1.pdf (дата звернення 13.07.2020).

141. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року: розпорядження Кабінету міністрів України від 24 травня 2017 р. № 504-р. URL: https:.zakon.rada.gov.ua.laws.show.504-2017-%D1%80#Text.

142. Стратегія розвитку Миколаївської області на період до 2020 року. URL: https://www.economy-mk.gov.ua/index.php/ua/component/content/article/115-napriamky-diialnosti/rehionalnyi-rozvytok/sotsialno-ekonomichnyi-rozvytok/stratehichne-planuvannia/187-stratehichne-planuvannia?Itemid=437 (дата звернення 13.07.2020).

143. Стратегія розвитку Одеської області на період до 2020 року. URL: https://oda.odessa.gov.ua/wp-content/uploads/2020/06/5b0287ef6892a.pdf (дата звернення 13.07.2020).

144. Стратегія розвитку Полтавської області на період до 2020 року. URL: https://www.adm-pl.gov.ua/page/strategiya-rozvitku-poltavskoyi-oblasti-do-2020-roku-0 (дата звернення 13.07.2020).

145. Стратегія розвитку Рівненської області на період до 2020 року. URL: https://www.rv.gov.ua/storage/app/sites/11/oktober2019/strategiya2020.pdf (дата звернення 13.07.2020).

146. Стратегія розвитку Тернопільської області на період до 2020 року. URL: http://www.oda.te.gov.ua/data/upload/publication/main/ua/39677/strateg2020ost.pdf (дата звернення 13.07.2020).

147. Стратегія розвитку Херсонської області на період до 2020. URL: https://khoda.gov.ua/strategiya-rozvitku-2020 (дата звернення 13.07.2020).

148. Стратегія розвитку Черкаської області до 2020 року. URL: http://dfrr.minregion.gov.ua/foto/projt_reg_info_norm/2015/06/Strategiya-rozvitku-CHerkaskoyi-oblasti-na-period-do-2020-roku.pdf (дата звернення 13.07.2020).

149. Стратегія розвитку Чернівецької області на період до 2020 року. URL: https://bukoda.gov.ua/page/1307 (дата звернення 13.07.2020).

150. Стратегія сталого розвитку Харківської області до 2020 року. URL: http://www.oblrada.kharkov.ua/images/users/Strategiya.pdf (дата звернення 13.07.2020).

151. Стратегія сталого розвитку Чернігівської області на період до 2020 року. URL: https://cg.gov.ua/index.php?id=118434&tp=0 (дата звернення 13.07.2020).

152. Струк Н. П., Струк Т. В. Економіка добробуту Вілфредо Парето як теоретична основа забезпечення високої якості життя населення. *Modern Economics*. 2019. № 13 (2019). С. 233-239.

153. Сущенко О. А. , Труніна І. М. , Клок О. П., Лосева О. Г. Екологічна безпека як стратегічний пріоритет розвитку адміністративної території. *Міжнародна науково-технічна конференція «Технології та інфраструктура транспорту»*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 14-16 травня 2018 р.). Харків: УкрДУЗТ, 2018. С. 53-56.

154. Тертичка В. Стратегічне управління. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.

155. Ткачук А. Ф. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.

156. Трансперенсі Інтернешнл Україна: проекти. URL: https:.ti-ukraine.org.projects (дата звернення 13.07.2020).

157. Трасковецька Л. М., Боровик Л. В., Боровик О. В. Автоматизація математичних методів експертних оцінок. *Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України.* 2013. № 2(60). С. 373–384.

158. У справі про адміністративно-територіальний устрій: Рішення Конституційного суду України від 13 липня 2001 № 11-рп.2001. URL: https:.zakon.rada.gov.ua.laws. show.v011p710-01#n54 (дата звернення 13.08.2019).

159. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні навчально-методичний посібник. Київ: ДП «Укртехінформ», 2013. 250 с.

160. Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Контроллинг, 1992. 111 с.

161. Федчишин М., В. Фрончко. Адміністративно-територіальний устрій вчора, сьогодні і завтра. Віче. 2000. № 9. С. 38-46.

162. Хашиєва Л. В. Сутність і поняття стратегічного управління. *Теорія та практика державного управління.* 2009. № 4. С. 97-103.

163. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2015. № 1. С. 30-33.

164. Чисельність населення (за оцінкою) на 1 лютого 2020 року та середня чисельність у січні 2020 року. Київ. 2020. URL: http:.www.ukrstat.gov.ua.operativ.operativ2020.ds.kn.kn_u.kn0120_u.html (дата звернення 02.02.2020).

165. Шевченко О. В. Щодо удосконалення регіональних пріоритетів розвитку у процесі модернізації середньострокових стратегій економічного і соціального розвитку регіонів України. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: http://old2.niss.gov.ua/articles/1344/ (дата звернення 13.07.2020).

166. Шевчук В. В. Підвищення ефективності управління якістю послуг комунальних підприємств на засадах бенчмаркінгу. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* № 10. 2015. С. 95-99.

167. Шеллинг Т. Стратегия конфликта. М.: ИРИСЭН, 2007. 366 с.

168. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ. 2004. 699 с.

169. A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development. Commission of the European communities. Brussels. 2001. 17 p. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0264&from=EN (last accessed: 02.04.2019).

170. Agenda 21, Earth Summit, The United Nations Program of Action from Rio, 1992. URL: https:.sustainabledevelopment.un.org.content.documents.Agenda21.pdf. Accessed June 18, 2018.

171. An Agenda for new skills and jobs. Publications Office of the EU. European Union. 2011. 36 p. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7f39a8c6-068e-434d-a7ce-a9665bf227f9 (last accessed: 01.03.2019).

172. An industrial policy for the globalisation era – Elements of the Commission's strategy. European Commission's. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_10_532 (last accessed: 17.04.2020).

173. An introduction to EU Cohesion Policy 2014-2020. European Commission. 2014. 8 p. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/basic/basic_2014_en.pdf (last accessed: 27.03.2020).

174. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy. Il.: Irwin, 1982. 435 p.

175. Assessing the Regional Innovation System: Lessons from 10 years' experience. Innovating Regions in Europe (IRE) Secretariat. Stage 1. 2006. 57 p. URL: https://adrnordest.ro/user/file/innovation%20ris%20methodology/b)%20RIS%20Methodological%20Guide%20-%20Stage%201.pdf (last accessed: 27.03.2020).

176. Cauwenbergh V., Cool K. Strategic management in a new framework. *Strategic Management Journal.* 1982, Vol. 3, P. 245-265.

177. Chaffee, E. E. Three Models of Strategy. *Academy of Management Review. 1985*. Vol. 10. (1). P. 89-98.

178. Chandler A.D. Strategy and Structure: A.Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge:MIT. Press. 1962. 561 p.

179. Commission Regulation (EU) of 21 November 2016 amending the annexes to Regulation (EC) No 1059.2003 of the European Parliament and of the Council on the establishment of a common classification of territorial units for statistics (NUTS). 2016. URL: http:.data.europa.eu.eli.reg.2016.2066.oj (last accessed: 27.03.2019).

180. Commission Regulation (EU) of 9 December 2013 amending annexes to Regulation (EC) No 1059.2003 of the European Parliament and of the Council on the establishment of a common classification of territorial units for statistics (NUTS). 2013. URL: http:.data.europa.eu.eli.reg.2013.1319.oj (last accessed: 27.03.2019).

181. Corruption perceptions index 2015. Transparency International. 2015. URL: https:.www.transparency.org.en.cpi.2015.index.nzl (last accessed: 17.09.2020).

182. Corruption perceptions index 2016. Transparency International. 2016. URL: https:.www.transparency.org.en.cpi.2016.index.nzl (last accessed: 17.09.2020).

183. Corruption perceptions index 2017. Transparency International. 2017. URL: https:.www.transparency.org.en.cpi.2017.index.nzl (last accessed: 17.09.2020).

184. Corruption perceptions index 2018. Transparency International. 2018. URL: https:.www.transparency.org.en.cpi.2018.index.nzl (last accessed: 17.09.2020).

185. Corruption perceptions index 2019. Transparency International. 2019. URL: https:.www.transparency.org.en.cpi.2019.index.nzl (last accessed: 17.09.2020).

186. Corruption Perceptions Index 2019: Short Methodology Note. Transparency International. 2019. URL: https:.images.transparencycdn.org.images.2019_CPI_methodology.pdf (last accessed: 17.09.2020).

187. Ctratehichne planuvannia. Vseukrainska merezha fakhivtsiv i praktykiv z rehionalnoho ta mistsevoho rozvytku.URL: https://regionet.org.ua/ua/Strategichne_planyvannya_1013.html#page_title (last accessed: 18.10.2019).

188. D. Foray, J. Goddard, I. Goenaga, M. Landabaso. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation. Brussels: European Commission, 2012. 121 p.

189. Dalal-Clayton B., Bass S. Sustainable Development Strategies: a resource book. OECD&UNDP, 2001. 382 p.

190. Digital Agenda for Europe. European Commission. 2010. URL: https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0245:FIN:EN:PDF.

191. Doing Business 2014. World Bank. 2013. URL: https:.www.doingbusiness.org.content.dam.doingBusiness.media.Annual-Reports.English.DB14-Full-Report.pdf (last accessed: 17.09.2019).

192. Doing Business 2015. World Bank. 2014. URL: https:.www.doingbusiness.org.content.dam.doingBusiness.media.Annual-Reports.English.DB15-Full-Report.pdf (last accessed: 17.09.2019).

193. Doing Business 2016. World Bank. 2015. URL: https:.www.doingbusiness.org.content.dam.doingBusiness.media.Annual-Reports.English.DB16-Full-Report.pdf (last accessed: 17.09.2019).

194. Doing Business 2017. World Bank. 2016. URL: https:.www.doingbusiness.org.content.dam.doingBusiness.media.Annual-Reports.English.DB17-Report.pdf (last accessed: 17.09.2019).

195. Doing Business 2018. World Bank. 2017. URL: https:.www.doingbusiness.org.content.dam.doingBusiness.media.Annual-Reports.English.DB2018-Full-Report.pdf (last accessed: 17.09.2019).

196. Doing Business 2019. World Bank. 2018. URL: https:.www.doingbusiness.org.content.dam.doingBusiness.media.Annual-Reports.English.DB2019-Full-Report.pdf (last accessed: 17.09.2019).

197. Doing Business 2020. World Bank. 2019. URL: https:.openknowledge.worldbank.org.bitstream.handle.10986.32436.9781464814402.pdf (last accessed: 17.09.2019).

198. Drucker P. F. Management: Tasks, responsibilities, practices. NewYork: Harper&Row, 1974. 839 p.

199. Ecological Footprint. URL: https:.www.footprintnetwork.org.our-work.ecological-footprint (last accessed: 17.09.2019).

200. Environmental Performance Index. URL: https:.epi.envirocenter.yale.edu (last accessed: 07.04.2019).

201. Environmental protection expenditure. European Commission. URL: http:.ec.europa.eu.eurostat.web.environment.environmental-protection-expenditure (last accessed: 17.03.2020).

202. Environmental Sustainability Index. URL: http:.sedac.ciesin.columbia.edu.data.collection.esi. (last accessed: 10.12.2019)

203. Environmentally Adjusted Net Domestic Product, The United Nations Statistics Division. https:.unstats.un.org.unsd.environmentgl.gesform.asp?getitem=467 (last accessed: 27.09.2018).

204. Europe 2020. Flagship Initiative Innovation Union: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Luxembourg, 2011. 44 p. URL: https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication-brochure_en.pdf (last accessed: 27.08.2018).

205. European Commission, Communication from the Commission Europe 2020, A Strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 2010. URL: http://eunec.vlor.be/detail_bestanden/doc014%20Europe%202020.pdf (last accessed: 19.10.2019).

206. European Council. Council of the European Union. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/european-council/president.

207. Fixed broadband subscriptions (per 100 people) - Ukraine, World. The World Bank data.

URL: https:.data.worldbank.org.indicator.IT.NET.BBND.P2?end=2019&locations=UA-1W&most_recent_value_desc=true&start=2013 (last accessed: 13.09.2020).

208. GDP per capita, PPP (constant 2017 international $) – Ukraine. The World Bank data. URL: https:.data.worldbank.org.indicator.NY.GDP.PCAP.PP.KD?locations=UA&most_recent_value_desc=false (last accessed: 10. 09.2020).

209. GDP per capita, PPP (current international $) – Ukraine. The World Bank data. URL: https:.data.worldbank.org.indicator.NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=UA (last accessed: 11. 09.2020).

210. Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US$) – Ukraine. The World Bank data. URL: https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD (last accessed: 10.12.2019).

211. Global Talent Competitiveness Index 2020. INSEAD. URL: https:.gtcistudy.com.wp-content.uploads.2020.01.GTCI-2020-Report.pdf.

212. Global Talent Competitiveness Index: Rankings on GTCI overall and by pillar. INSEAD. URL: https:.gtcistudy.com.the-gtci-index.#gtci-rankings-table (last accessed: 17.09.2019).

213. Glossary of Environment Statistics, Studies in Methods. UN: New York, 1997. 96 p.

214. Green gross domestic product. URL: http:.www.greengrowthknowledge.org (last accessed: 17.09.2019).

215. Herzberg F. The motivation to work, Wiley, New York. 1959.

216. History of nuts. URL: https:.ec.europa.eu.eurostat.web.nuts.history (last accessed: 17.06.2019).

217. Hübner D. Origin of territorial cohesion: Territorial Cohesion - Baltic Sea Region examples. Baltic contribution to the Revised Territorial Agenda of EU. *Ecoregion Perspectives.* Vol. 1/20. P. 6-10. URL: http://baltic-ecoregion.eu/downloads/02_9_Persp_Freigabe.pdf.

218. Human Development Index. URL: http:.hdr.undp.org.en.

219. Index of Sustainable Economic Welfare. URL: https:.www.sciencedirect.com.science.article.pii.S1877042813015243.

220. Innovating Regions in Europe Network IRE - RIS Methodological Guide Stage 0. 2005. 41 p. URL: https://adrnordest.ro/user/file/innovation%20ris%20methodology/a)%20RIS%20Methodological%20Guide%20-%20Stage%200.pdf.

221. Interactive RIS3 GuideInteractive RIS3 Guide. Europen Comission. URL: https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/interactive-ris3-guide/-/wiki/Main/PART+II.

222. Kenig-Witkowska M. The Concept of Sustainable Development in the European Union Policy and Law. *Journal of Comparative Urban Law and Policy*. Vol. 1. P. 64-80. URL: https://readingroom.law.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=jculp.

223. Klok O., Ponomarenko O., Loseva O. Approaches to formation of strategies for development of administrative territories. *SHS Web of Conferences*. Vol. 67 (2019). URL: https://doi.org/10.1051/shsconf/20196706026.

224. Leon D. What Ever Happened to Policy Implementation? An Alternative Approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 12. 2002. P. 467-492.

225. Life expectancy at birth, total (years) - Ukraine, World, San Marino, Hong Kong SAR, China, Japan. The World Bank data. URL: https:.data.worldbank.org.indicator.SP.DYN.LE00.IN?end=2018&locations=UA-1W-SM-HK-JP&most_recent_value_desc=true&start=2010.

226. Manual for Calculating Adjusted Net Savings, Environment Department, World Bank: Washington DC. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-

reports/documentdetail/436351468320071776/manual-for-calculating-adjusted-net-savings (last accessed: 25.11.2019).

227. Maslow. A.Motivation and personality, Harper and Row, New York. 1954.

228. Matland D. Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 5. 1995. P. 145-174.

229. McClelland D. Human Motivation, Cambridge University Press, New York. 1985.

230. Methodological manual on territorial typologies. General and regional statistic: Statistical Office of the European Union. 2018. 127 p. URL: https:.ec.europa.eu.eurostat.documents.3859598.9507230.KS-GQ-18-008-EN-N.pdf.a275fd66-b56b-4ace-8666-f39754ede66b (last accessed: 29.09.2019).

231. Methodology and Computation of the Global Competitiveness Index 2017–2018. The Global Competitiveness Report 2017–2018. World Economic Forum: Reports. 2017. URL: http:.www3.weforum.org.docs.GCR2017-2018.04Backmatter.TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018AppendixA.pdf (last accessed: 17.09.2019).

232. Military expenditure (% of GDP) – Ukraine. The World Bank data. URL: https:.data.worldbank.org.indicator.MS.MIL.XPND.GD.ZS?locations=UA (last accessed: 15.10.2019).

233. Mintzberg, H. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, Prentice Hall Europe. Harlow. 1996.

234. MoSCoW Prioritisation. Agile Business Consortium. URL: https://www.agilebusiness.org/page/ProjectFramework_10_MoSCoWPrioritisation (last accessed: 05.09.2020).

235. National Development Strategy 2020. Moldova 2020. URL: http:.particip.gov.md.public.files.Moldova_2020_ENG1.pdf (last accessed: 05.09.2020).

236. National Framework Strategy on Sustainable Development of Hungary. URL: https:.www.stakeholderforum.org.fileadmin.files.National%20Framework%20Strategy%20on%20Sustainable%20Development.pdf (last accessed: 05.09.2020).

237. National Strategy for Sustainable Development for the Period to 2020 of the Republic of Belarus, The National Sustainable Development Commission of Belarus. Minsk, 2004 (last accessed: 05.09.2020).

238. National Strategy For Sustainable Development For The Slovak Republi, 2001. URL: https:.www.thegef.org.sites.default.files.ncsa-documents.Slovakia_NSSD_Final.pdf (last accessed: 05.09.2020).

239. National sustainable development strategy (NSDS). International Institute for Environment and Development (IIED). London. 7 p. URL: https://www.environmental-mainstreaming.org/documents/EM%20Profile%20No%20%208%20-%20NSDS%20(5%20Oct%2009).pdf (last accessed: 15.01.2020).

240. Petrova M., Dekhtyar N., Klok O., Loseva O. Regional tourism infrastructure development in the state strategies. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol. 16(4), P. 259-274. URL: https://businessperspectives.org/media/zoo/applications/publishing/templates/article/assets/js/pdfjs/web/11240 (last accessed: 21.12.2018).

241. Pettigrew A. M. Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management and Organization.* 1977, Vol. 7. P. 78-87 .

242. Poverty and social exclusion. European Commission. Poverty and social exclusion - Employment, Social Affairs & Inclusion; European Commission. URL: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=751&langId=en (last accessed: 20.02.2020).

243. Reflection paper towards a sustainable Europe by 2030. European Commission. 2019. URL: https://ec.europa.eu/info/publications/reflection-paper-towards-sustainable-europe-2030_en (last accessed: 07.12.2020).

244. Romanian National Strategy for Sustainable Development – Horizons 2013-2020-2030. Ministry of Environment and Sustainable Development, Bucharest, 2008. URL: http:.sdgtoolkit.org.wp-content.uploads.2017.02.National-Sustainable-Development-Strategy-of-Romania-2013-2020-2030.pdf (last accessed: 05.09.2020).

245. Strategia zrównoważonego rozwoju polski do roku do roku 2025. URL: http:.snep.edu.pl.sms.materialy.strategia%20zrownowazonego%20rozwoju%20polski%20do%20roku%202025.pdf (last accessed: 05.09.2020).

246. Sushchenko O. , Trunina I., Klok O., Loseva O. Management technologies of ensuring environmental protection as the territory development strategic priority. *SHS Web of Conferences.* 2019. Vol. 61. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/02/shsconf_ies2018_01026.pdf (last accessed: 05.09.2020).

247. Sustainable Society Index. URL: http:.www.ssfindex.com (last accessed: 05.10.2019).

248. Territorial Agenda 2020: put in practice. Enhancing the efficiency and effectiveness of Cohesion Policy by a place-based approach. European Union, 2015. 52 p. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/what/territorial-cohesion/territorial_agenda_2020_practice_report.pdf (last accessed: 05.09.2020).

249. Territorial Agenda of the European Union 2020. Towards an Inclusive, Smart and Sustainable Europe of Diverse Regions. Agreed at the Informal Ministerial Meeting of Ministers responsible for Spatial Planning and Territorial Development on 19th May 2011 Gödöllő, Hungary. 2011. 11 p. URL: https://www.nweurope.eu/media/1216/territorial_agenda_2020.pdf (last accessed: 04.08.2019).

250. The Czech Republic Strategy for Sustainable Development, Prague, 2004. URL:https:.www.mzp.cz.C125750E003B698B.en.czech_republic_strategy_sd.$FILE.KM-CR_SDS_eng-20041208.pdf (last accessed: 14.05.2019).

251. The Global Competitiveness Report 2014-2015: Full Data Edition is published by the World Economic Forum within the framework of The Global Competitiveness and Benchmarking Network. World Economic Forum: Reports, 2014. URL: http:.www3.weforum.org.docs.WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf (last accessed: 04.04.2019).

252. The Global Competitiveness Report 2015–2016: Full Data Edition is published by the World Economic Forum within the framework of The Global Competitiveness and Benchmarking Network. World Economic Forum: Reports, 2015. URL: http:.www3.weforum.org.docs.gcr.2015-2016.Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf (last accessed: 04.04.2019).

253. The Global Competitiveness Report 2016–2017: Full Data Edition is published by the World Economic Forum within the framework of The Global Competitiveness and Benchmarking Network. World Economic Forum: Reports, 2016. URL: http:.www3.weforum.org.docs.GCR2016-2017.05FullReport.TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf (last accessed: 04.04.2019).

254. The Global Competitiveness Report 2017–2018: Full Data Edition is published by the World Economic Forum within the framework of The Global Competitiveness and Benchmarking Network. World Economic Forum: Reports, 2017. URL: http:.www3.weforum.org.docs.GCR2017-2018.05FullReport.TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.p (last accessed: 04.04.2019).

255. The Global Competitiveness Report 2018: Full Data Edition is published by the World Economic Forum within the framework of The Global Competitiveness and Benchmarking Network. World Economic Forum: Reports, 2018. URL: http:.www3.weforum.org.docs.GCR2018.05FullReport.TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf .

256. The Global Competitiveness Report 2018: Full Data Edition is published by the World Economic Forum within the framework of The Global Competitiveness and Benchmarking Network. World Economic Forum: Reports, 2018. URL: http:.www3.weforum.org.docs.WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (last accessed: 11.02.2019).

257. The National Development Programme: Bulgaria 2020. URL: https:.www.eufunds.bg.archive.documents.1357828564.pdf (last accessed: 24.11.2019).

258. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development: Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. United Nations. URL: https:.www.un.org.ga.search.view_doc.asp?symbol=A.RES.70.1&Lang=E (last accessed: 14.10.2019).

259. Treaty of Amsterdam amending the Treaty on European Union, the Treaties establishing the European Communities and related acts. 1997. 81 p. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:11997D/TXT&from=EN (last accessed: 14.01.2019).

260. USAID ЛІНК. Територіальний розвиток в Україні: розвиток агломерацій та субрегіонів. USAID ЛІНК. К., 2012. 183 с.

261. What is an eu macro-regional strategy? European commission. 4 p. 2017. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/cooperate/macro_region_strategy/pdf/mrs_factsheet_en.pdf (last accessed: 14.10.2019).

262. What is Business Process Modeling Notation. Lucidchart. URL: https://www.lucidchart.com/pages/bpmn (last accessed: 06.08.2019).

263. What is Sequence Diagram. URL: https://www.visual-paradigm.com/guide/uml-unified-modeling-language/what-is-sequence-diagram/ (last accessed: 14.10.2019).

264. WordItOut – enjoy word clouds, create word art & gifts. URL: https:.worditout.com (last accessed: 14.11.2019).

265. World Bank, World Development Indicators 2007. World Bank: Washington DC. Katharine Bolt, Mampite Matete, and Michael Clemens, 2007. URL: http://hdl.handle.net/10986/8150/ (last accessed: 06.09.2019).

266. Youth on the Move An initiative to unleash the potential of young people to achieve smart, sustainable and inclusive growth in the European Union. URL: http://move-project.eu/fileadmin/move/downloads/links/youth-on-the-move_EN.pdf (last accessed: 11.11.2019).

ДОДАТКИ

Додаток А

Визначення поняття «адміністративно-територіальна одиниця»

Рис. А.1. «Облатко тегів» сформоване на основі визначень «адміністративно-територіальна одиниця»

Джерело: складено автором за допомогою [264]

Додаток Б

Відповідні назви АТО у країнах ЄС за номенклатурою NUTS

Таблиця Б.1

Код країни	Рівні та кількість одиниць				
	NUTS 1		NUTS 2		NUTS 3
BE	Gewesten . Régions	3	Provincies . Provinces	11	Arrondisse-menten . Arrondisse-ments
BG	Зони (Zoni)	2	Райони (Rajoni)	6	Области (Oblasti)
CZ	Území	1	Regiony soudržnosti	8	Kraje
DK	-	1	Regioner	5	Landsdele
DE	Länder	16	Regierungs-bezirke	38	Kreise
EE	-	1	-	1	Maakondade grupid
IE	-	1	Regions	3	Regional Authority Regions
EL	Megales Geografikes Perioches - Great Geographical Areas)	4	Periferies - Regions)	13	Omades Periferiakon Enotiton - Groups of Regional Units)
ES	Agrupacion de comunidades autónomas	7	Comunidades y ciudades autónomas	19	Provincias + islas + Ceuta, Melilla
FR	Z.E.A.T + DOM	14	Régions + DOM	27	Départements + DOM
HR		1	Regija	4	Županija
IT	Gruppi di regioni	5	Regioni	21	Provincie
CY	-	1	-	1	-
LV	-	1	-	1	Statistiskie reģioni
LT	-	1	-	2	Apskritys
LU	-	1	-	1	-
HU	Statisztikai nagyrégiók	3	Tervezési-statisztikai régiók	8	Megyék + Budapest
MT	-	1	-	1	Reġjuni
NL	Landsdelen	4	Provincies	12	
AT	Gruppen von Bundesländern	3	Bundesländer	9	Gruppen von Gemeinden
PL	Makroregiony	7	Regiony	17	Podregiony
PT	Continente + Regiões Autónomas	3	Grupos de Entidades Intermunicipais + Regiões Autónomas	7	Entidades Intermunicipais (Comunidades Intermunicipais + Áreas Metropolitanas) + Regiões Autónomas
RO	Macroregiuni	4	Regiuni	8	Judet + Bucuresti
SI	-	1	Kohezijske regije	2	Statistične regije
SK	-	1	Oblasti	4	Kraje

Продовження Додатку Б
Продовження таблиці Б.1

Код країни	NUTS 1		NUTS 2		NUTS 3
FI	Manner-Suomi, Ahvenananmaa . Fasta Finland, Åland	2	Suuralueet . Storområden	5	Maakunnat . Landskap
SE	Grupper av riksområden	3	Riksområden	8	Län
UK	Government Office Regions; Country	12	Counties (some grouped); Inner and Outer London; Groups of unitary authorities	41	Upper tier authorities or groups of lower tier authorities (unitary authorities or districts)

Джерело: [180]

Додаток В

Перелік завдань з розробки, оновлення чи скасування нормативно-правових актів пов'язаних з реалізацією Стратегії

Таблиця В.1

№ з/п	Група завдання / вектор розвитку	Завдання	Відповідальні за виконання
1	Оновлення влади та антикорупційна реформа / безпека	1. Створення: 1.1. ефективної інституційної системи запобігання і протидії корупції; 1.2. Національного антикорупційного бюро України; 1.3. Національного агентства з питань запобігання. 2. Підвищення позицій України у міжнародних рейтингах, що оцінюють рівень корупції. 3. Реалізація нової Антикорупційної стратегії та успішне впровадження нових антикорупційних механізмів. 4. Перевірка держслужбовців. 5. Докорінна реформа системи політичного фінансування. 6. Забезпечення державою доступу до інформації.	Мін'юст
2	Судова реформа / безпека	1. Реформування судоустрою. 2. Забезпечення функціонування судової влади, що відповідає суспільним очікуванням та європейській системі цінностей та стандартам захисту прав людини. 3. Відновлення довіри до судової влади. 4. Прийняття нової Конституції України та на основі відповідних конституційних змін.	Мін'юст
3	Децентралізація / відповідальність	1. Відхід від централізованої моделі управління в державі. 2. Реалізація: 2.1. принципу фінансової самодостатності місцевого самоврядування; 2.2. положень Європейської хартії місцевого самоврядування. 3. Забезпечення спроможності місцевого самоврядування та побудова ефективної системи територіальної організації влади в Україні.	Мінрегіон, центральні органи виконавчої влади

Продовження Додатку В
Продовження таблиці В.1

№ з/п	Група завдання / вектор розвитку	Завдання	Відповідальні за виконання
4	Реформа державного управління / відповідальність	1. Створення: 1.1. ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури публічної адміністрації; 1.2. професійного інституту державної служби. 2. Побудова прозорої системи державного управління та забезпечення її ефективності. 3. Застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (е-урядування).	Національне агентство України з питань державної служби
5	Дерегуляція та розвиток підприємництва / розвиток	1. Створення сприятливого середовища для ведення бізнесу, розвитку малого і середнього підприємництва, залучення інвестицій. 2. Забезпечення: 2.1. ефективного захисту права приватної власності, у тому числі судовими органами; 2.2. надання послуг для громадян та бізнесу в електронному вигляді. 3. Скорочення кількості: 3.1. документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності; 3.2. органів державного нагляду (контролю). 4. Запровадження стимулюючих механізмів інвестиційної діяльності. 5. Гармонізація із законодавством Європейського Союзу положень законодавства України. 6. Підвищення ефективності ринку праці. 7. Розширення та спрощення доступу українських товарів на ринки держав - членів Європейського Союзу. 8. Завершення реформування системи державного контролю за безпечністю та якістю харчових продуктів. 9. Скасування регуляторних актів, які ускладнюють ведення підприємницької діяльності.	центральні органи виконавчої влади, Мінекономрозвитку, Державна регуляторна служба України

Продовження Додатку В
Продовження таблиці В.1

№ з/п	Група завдання / вектор розвитку	Завдання	Відповідальні за виконання
6	Реформа правоохоронної системи / безпека	1. Коригування завдань та функцій правоохоронних органів. 2. Формування системи забезпечення правопорядку максимально прозорої та дружньої для суспільства. 3. Проведення ґрунтовної децентралізації та впровадження дієвих механізмів громадського контролю за органами правопорядку. 4. Забезпечення пріоритетності принципу законності у роботі правоохоронних органів. 5. Функціональні та організаційні перетворення у системі Міністерства внутрішніх справ України. 6. Чітке розмежування політичного управління та професійного керівництва у сфері правопорядку. 7. Віднесення до МВС лише функції формування політики. 8. Створення: 8.1. Національної поліції - окремого центрального органу виконавчої влади у системі Міністерства внутрішніх справ України, що здійснюватиме реалізацію політики; 8.2. нової системи атестації персоналу органів правопорядку. 9. Забезпечення прозорої системи конкурсного добору осіб на посади. 10. Зміна підходів до підготовки працівників правоохоронних органів	Міністерство внутрішніх справ

Продовження Додатку В
Продовження таблиці В.1

№ з/п	Група завдання / вектор розвитку	Завдання	Відповідальні за виконання
7	Реформа системи національної безпеки та оборони / безпека	1. Підвищення обороноздатності держави. 2. Централізація закупівель, оптимізація системи логістичного забезпечення. 3. Оновлення доктринальних та концептуальних підходів до забезпечення національної безпеки. 4. Створення ефективної державної системи кризового реагування. 5. Залучення іноземних інвестицій та формування ефективної моделі державно-приватного партнерства. 6. Запровадження: 6.1. кластерного принципу ротації кадрів, перегляд кваліфікаційних вимог та забезпечення чіткого дотримання цих вимог і повна переатестація кадрів; 6.2. нових зразків озброєння та військової техніки. 7. Формування нових органів управління у сфері забезпечення національної безпеки 8. Реформування Збройних Сил України та інших військових формувань України. 9. Повне оновлення структури, починаючи від органів управління і закінчуючи штатними розписами частин та підрозділів. 10. Оптимізація всіх систем та норм забезпечення. 11. Перегляд тактики і стратегії з урахуванням вимог сучасності. 12. Функціональна оптимізація (скорочення дублюючих і зайвих структур). 13. Розвиток оборонно-промислового комплексу для максимального задоволення потреб армії.	Міністерство оборони України, інші центральні органи виконавчої влади, МОН

Продовження Додатку В
Продовження таблиці В.1

№ з/п	Група завдання / вектор розвитку	Завдання	Відповідальні за виконання
8	Реформа системи охорони здоров'я / відповідальність	1. Створення: 1.1. системи, орієнтованої на пацієнта, здатної забезпечити медичне обслуговування для всіх громадян України на рівні розвинутих європейських держав; 1.2. бізнес-дружньої обстановки на ринку охорони здоров'я. 2. Надання адресної допомоги найбільш соціально незахищеним верствам населення. 3. Забезпечення вільного вибору постачальників медичних послуг належної якості. 4. Підвищення особистої відповідальності громадян за власне здоров'я.	МОЗ
9	Податкова реформа / розвиток	1. Перехід від наглядово-каральної функції фіскальних органів до обслуговуючої. 2. Зменшення: 2.1. кількості податків та їх розміру; 2.2. податкового навантаження на заробітну плату з метою її детінізації. 3. Спрощення порядку розрахунку і сплати податків, впровадження електронних сервісів для платників податків. 4. Забезпечення відкритості доступу до інформації про сплату податків. 5. Впровадження контролю за видатками фізичних осіб. 6. Удосконалення: 6.1. законодавства з питань трансфертного ціноутворення; 6.2. адміністрування податку на додану вартість; 6.3. законодавства України, спрямованого на посилення боротьби зі схемами ухиляння від сплати податків як юридичними, так і фізичними особами. 7. Формування системи податкового контролю залежно від ступеня ризику в діяльності платників податків.	Мінфін, Державна фіскальна служба, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку

Продовження Додатку В
Продовження таблиці В.1

№ з/п	Група завдання / вектор розвитку	Завдання	Відповідальні за виконання
10	Програма енергонезалежності та реформа енергетики (в тому числі реформа Нафтогазу) / безпека	1. Реорганізація ПАТ «НАК «Нафтогаз України» відповідно до Третього енергетичного пакету Європейського Союзу. 2. Інтеграція енергосистеми України з континентальною європейською енергосистемою ENTSO-E 3. Відмова від перехресного субсидування та державного дотування 4. Повна реформа системи ціно- та тарифоутворення на енергію та паливо, зокрема перегляд механізму формування балансу енергоресурсів 5. Лібералізація ринків електричної і теплової енергії, вугілля та газу, перехід на нову модель їх функціонування 6. Запровадження прозорих конкурентних правил розробки та використання родовищ енергоносіїв 7. Залучення: 7.1. іноземних інвестицій; 7.2. енерго сервісних компаній; 7.3. стратегічних інвесторів. 8. Реформа вугільної галузі 9. Приватизація перспективних вугледобувних підприємств 10. Ліквідація (консервація) збиткових вугледобувних підприємств 11. Забезпечення: 11.1. максимально широкої диверсифікації шляхів та джерел постачання первинних енергоресурсів; 11.2. 100 відсотків обов'язкового комерційного обліку споживання енергоресурсів (енергії та палива). 12. Нарощування видобутку вітчизняних енергоносіїв 13. Зниження енергоємності валового внутрішнього продукту 14. Перехід до використання енергоефективних технологій та обладнання 15. Модернізація інфраструктури паливно-енергетичного комплексу 16. Реалізація проєктів з використанням альтернативних джерел енергії	Міненерговугілля, Мінекономрозвитку

Джерело: складено автором на основі [45]

Додаток Д

Стратегічні індикатори реалізації Стратегії соціально-економічного розвитку «Україна-2020»

Таблиця Д.1

№ з/п	Індикатор	Вектор розвитку	Скорочена назва
1	У рейтингу Світового банку «Doing Business» Україна посяде місце серед перших 30 позицій;	розвиток	30 місце у рейтингу «Doing Business»
2	Кредитний рейтинг України - Рейтинг за зобов'язаннями в іноземній валюті за шкалою рейтингового агентства Standard and poors - становитиме не нижче інвестиційної категорії "BBB";	розвиток	інвестиційна категорії "BBB" за рейтингом Standard and poors
3	За глобальним індексом конкурентоспроможності, який розраховує Всесвітній Економічний Форум (WEF), Україна увійде до 40 кращих держав світу;	розвиток	40 місце за глобальним індексом конкурентоспроможності
4	ВВП (за паритетом купівельної спроможності) у розрахунку на одну особу, який розраховує Світовий банк, підвищиться до 16 000 доларів США;	розвиток	ВВП на одну особу - 16 тис. Доларів США
5	Чисті надходження прямих іноземних інвестицій за період 2015-2020 років за даними Світового банку складуть понад 40 млрд доларів США;	розвиток	Прямі іноземні інвестиції понад 40 млрд. США
6	Максимальне відношення дефіциту державного бюджету до валового внутрішнього продукту за розрахунками Міжнародного валютного фонду не перевищуватиме 3 відсотки;	розвиток	Відношення дефіциту державного бюджету до ВВП менше 3 відсотків
7	Максимальне відношення загального обсягу державного боргу та гарантованого державою боргу до валового внутрішнього продукту за розрахунками Міжнародного валютного фонду не перевищуватиме 60 відсотків (відповідно до Маастрихтських критеріїв конвергенції);	розвиток	Відношення державного боргу до ВВП менше 60 відсотків
8	Енергоємність валового внутрішнього продукту складе 0,2 тони нафтового еквівалента на 1000 доларів США валового внутрішнього продукту за даними Міжнародного енергетичного агентства;	безпека	Енергоємність ВВП 0,2 тони нафтового еквівалента на 1000 доларів США

Продовження Додатку Д
Продовження таблиці Д.1

№ з/п	Індикатор	Вектор розвитку	Скорочена назва
9	Витрати на національну безпеку і оборону становитимуть не менше 3 відсотків від валового внутрішнього продукту;	безпека	Витрати на нац. безпеку та оборону не менше 3%
10	Чисельність професійних військових на 1000 населення збільшиться із 2,8 до 5,6 осіб за розрахунками Стокгольмського міжнародного інституту дослідження миру;	безпека	Чисельність проф. військових збільшиться до 5,6 на 1000 населення.
11	За індексом сприйняття корупції, який розраховує Transparency International, Україна увійде до 50 кращих держав світу;	безпека	50 місце за індексом сприйняття корупції
12	За результатами опитування рівень довіри експертного середовища (адвокати, юристи) до суду становитиме 70 відсотків;	безпека	рівень довіри до суду - 70 відсотків
13	За результатами загальнонаціонального опитування рівень довіри громадян до органів правопорядку становитиме 70 відсотків;	безпека	рівень довіри громадян до органів правопорядку - 70 відсотків
14	Оновлення кадрового складу державних службовців у правоохоронних органах, судах, інших державних органах на 70 відсотків;	безпека	Оновлення кадрового складу на 70 % серед держслужбовців
15	Ліміт частки одного постачальника в загальному обсязі закупівель будь-якого з енергоресурсів складатиме не більше 30 відсотків;	безпека	частка постачальника у обсязі закупівель енергоресу8рсів не більше 30 %
16	Середня тривалість життя людини за розрахунками Світового банку підвищиться на 3 роки;	розвиток	середня тривалість життя підвищиться на 3 роки
17	Питома вага місцевих бюджетів становитиме не менше 65 відсотків у зведеному бюджеті держави;	розвиток	питома вага місцевих бюджетів у зведеному - не менше 65 відсотків
18	Частка проникнення широкосмугового Інтернету за даними Світового банку складатиме 25 абонентів на 100 осіб;	відповідальність	проникнення широкосмугового інтернету складе 25 абонентів на 100 осіб
19	75 відсотків випускників загальноосвітніх навчальних закладів володітимуть щонайменше двома іноземними мовами, що підтверджуватиметься міжнародними сертифікатами;	відповідальність	75 відсотків випускників володіють двома іноземними мовами

Продовження Додатку Д
Продовження таблиці Д.1

№ з/п	Індикатор	Вектор розвитку	Скорочена назва
20	Україна візьме участь у міжнародному дослідженні якості освіти PISA та увійде до 50 кращих держав - учасниць такого дослідження;	відповідальність	50 місце у рейтингу якості освіти PISA
21	Україна разом із Світовим банком розробить показник добробуту громадян, визначиться з його цільовим значенням та проводитиме моніторинг змін такого показника;	відповідальність	Розробка показника добробуту
22	За результатами загальнонаціонального опитування 90 відсотків громадян України відчуватимуть гордість за свою державу;	гордість	90% громадян відчувають гордість за свою державу
23	Під час участі у XXXII літніх Олімпійських іграх Україна завоює щонайменше 35 медалей;	гордість	35 медалей на XXXII літніх Олімпійських іграх
24	За глобальним індексом конкурентоспроможності у боротьбі за таланти, який розраховує одна з провідних світових бізнес-шкіл INSEAD), Україна увійде до 30 кращих держав світу;	гордість	30 місце за індексом конкурентоспроможності у боротьбі за таланти
25	20 фільмів українського виробництва вийдуть у широкий прокат у 2020 році.	гордість	20 фільмів українського виробництва вийдуть у широкий прокат у 2020 році.

Джерело: складено автором за [91]

Додаток Е

Типова структуру плану Заходів з реалізації стратегії розвитку

Таблиця Е.1

ЗАТВЕРДЖЕНО
[назва органу]
Від [дата затвердження] №
[реєстраційний номер НПА]

ПЛАН ЗАХОДІВ
з виконання [назва стратегічного плану/програми]

Завдання, визначені в [назва стратегічного плану/програми]	Зміст заходу	Строк виконання	Відповідальні за виконання
[Назва стратегічної цілі]			
1. [Назва операційної цілі]	[перелік необхідних дій для досягнення операційної цілі]	до [дата]	[назва органу/ органів виконавчої влади]

Джерело: [103]

Додаток Ж

Аналіз стратегічних цілей розвитку у Стратегіях соціально-економічного розвитку регіонів України до 2020 року

Таблиця Ж.1

№ з/п	Область	Стратегічна ціль1	Стратегічна ціль 2	Стратегічна ціль 3	Стратегічна ціль 4	Стратегічна ціль 5	Стратегічна ціль 6
1	Вінницька	забезпечення безпеки життєдіяльності населення області	зростання конкурентоспроможності економіки області	залучення інвестицій та розвиток міжнародних відносин	екологічна безпека навколишнього середовища	розвиток соціальної та туристичної сфери області	розвиток місцевого самоврядування. децентралізація влади та міжбюджетних відносин
2	Волинська	розвиток людського потенціалу	Волинь туристична	нова промисловість	місцева енергетика	волинське село	-
3	Дніпропетровська	зменшення економічних дисбалансів	розвиток сільських територій	екологічна та енергетична безпека	розвиток людського капіталу	-	-
4	Донецька	економічний розвиток та зайнятість	підвищення спроможності місцевого самоврядування	соціальні послуги та питання ВПО	безпечне суспільство	-	-
5	Житомирська	сталий розвиток багатогалузевої конкурентоспроможної економіки області	розвиток сільських територій та навколо міст регіону	розвиток людського капіталу та підвищення стандартів життя населення	-	-	-

Продовження Додатку Ж
Продовження таблиці Ж.1

№ з/п	Область	Стратегічна ціль1	Стратегічна ціль 2	Стратегічна ціль 3	Стратегічна ціль 4	Стратегічна ціль 5	Стратегічна ціль 6
6	Закарпатська	розвиток людського та соціального капіталу	формування конкуренто-спроможної та інноваційної економіки	інтегрований розвиток сільських і міських територій	забезпечення якості і безпеки довкілля та просторової гармонії	-	-
7	Запорізька	регіон з високим рівнем та якістю життя населення.	інвестиційно приваблива територія з розвинутими індустріальним комплексом та інфраструктурою	регіон розвинутих сільських територій	регіон екологічної безпеки та збереження природних ресурсів	-	-
8	Івано-Франківська	розвиток економічного потенціалу	розвиток туристично-рекреаційної сфери	розвиток сільських територій	розвиток людського капіталу	-	-
9	Київська	стале економічне зростання на основі інноваційного розвитку багатогалузевої економіки	висока якість життя людини	збереження та розвиток територій	-	-	-
10	Кіровоградська	підвищення рівня ефективності використання економічного потенціалу області.	територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток	запровадження сучасних моделей та успішних практик управління та формування інфраструктури			

Продовження Додатку Ж
Продовження таблиці Ж.1

№ з/п	Область	Стратегічна ціль1	Стратегічна ціль 2	Стратегічна ціль 3	Стратегічна ціль 4	Стратегічна ціль 5	Стратегічна ціль 6
11	Луганська	відновлення критичної інфраструктур и та послуг	підвищення спроможності місцевої влади в умовах децентралізаці ї та інформатизації	економічне відновлення та перехід до сталого розвитку	створення сприятливих умов для життя та побудова миру	-	-
12	Львівська	конкурентоспром ожна економіка	якість життя	відкриті кордони	розвинуте село	туристична привабливість	-
13	Миколаївська	стале економічне зростання на основі інноваційного розвитку багатогалузевої економіки	висока якість життя людини	збереження та розвиток територій	-	-	-
14	Одеська	забезпечення конкурентоспром ожної місцевої економіки	розвиток людського потенціалу	забезпечення гідних умов життя та екологічної безпеки	підвищення якості управління регіональним розвитком	-	-
15	Полтавська	розвиток людського капіталу	підвищення ефективності використання економічного потенціалу регіону	розвиток сільських територій			

№ з/п	Область	Стратегічна ціль1	Стратегічна ціль 2	Стратегічна ціль 3	Стратегічна ціль 4	Стратегічна ціль 5	Стратегічна ціль 6
16	Рівненська	розвиток економічного потенціалу	розвиток сільських територій	розвиток людського капіталу	-	-	-
17	Сумська	розвиток економічного потенціалу	розвиток сільських територій	розвиток людського капіталу	-	-	-
18	Тернопільська	розвиток людського капіталу та підвищення стандартів життя населення	підвищення конкурентоспроможності регіону	розвиток сільських територій	-	-	-
19	Харківська	конкурентоспроможність економіки та зростання ВРП	зменшення територіальних диспропорцій у якості життя та поліцентричний розвиток	ефективне управлення місцевим розвитком	-	-	-
20	Херсонська	розвиток та збереження населення	забезпечення місцевого економічного розвитку	екологічна безпека та ресурсозбереження	-	-	-
21	Хмельницька	диверсифікація структури економіки області та покращення діяльності економічних суб'єктів	реалізація туристичного потенціалу регіону	розвиток сільських територій та територій навколо міст регіону	забезпечення росту регіонального потенціалу	-	-

№ з/п	Область	Стратегічна ціль1	Стратегічна ціль 2	Стратегічна ціль 3	Стратегічна ціль 4	Стратегічна ціль 5	Стратегічна ціль 6
22	Черкаська	підвищення конкурентоспроможності регіону	розвиток сільських територій	розвиток людського капіталу	екологічна безпека та збереження довкілля		
23	Чернівецька	розвиток підприємництва на інноваційній основі як основа сталого економічного розвитку	розвиток культури, науки, соціальної сфери як основа розвитку людського капіталу та трансформації інституційного середовища	Збереження довкілля як основа безпечного екологічного середовища			
24	Чернігівська	розвиток людського потенціалу	підвищення конкурентоспроможності області та забезпечення стійкого економічного зростання	розвиток сільських територій			

Джерело: розроблено автором за [123, 128-140, 142-151]

Додаток З

Результати семантичного аналізу ключових положень теоретико-методичного забезпечення стратегії розвитку адміністративної території

Статистика текста

Наименование показателя	Значение
Количество символов	3283
Количество символов без пробелов	2915
Количество слов	373
Количество уникальных слов	200
Количество значимых слов	299
Количество стоп-слов	64
Вода	19.8 %
Количество грамматических ошибок	146
Классическая тошнота документа	3.87
Академическая тошнота документа	9.3 %

Семантическое ядро

Фраза/слово	Количество	Частота, %
розвиток	15	4.02
планування	7	1.88
розробка	6	1.61
стратегічного	6	1.61
громада	5	1.34
питання	5	1.34
регіональний	5	1.34
рекомендації	5	1.34
стратегій	5	1.34
стратегічного планування	5	1.34 / 2.68
теоретичні	5	1.34
впровадження	4	1.07
економічного	4	1.07
оцінювання	4	1.07
регіонального розвитку	4	1.07 / 2.14

Рис. 3.1. Семантичний аналіз ключових положень теоретико-методичного забезпечення стратегії розвитку адміністративної території

Джерело: [264]

Додаток И

Цілі сталого розвитку в Україні (2015-2020 роки)

Таблиця И.1

№ з/п	Назва	Завдання	Передбачувані кроки
1	Подолання бідності	Скоротити в 4 рази рівень бідності, зокрема шляхом ліквідації її крайніх форм	Соціальна справедливість та підтримка; Зменшення дитячої бідності; Активізація працездатності непрацюючих; Створення умов для зростання фінансової спроможності домогосподарств.
		Збільшити охоплення бідного населення адресними програмами соціальної підтримки	
		Підвищити життєстійкість соціально вразливих верств населення	
2	Подолання голоду, розвиток сільського господарства	Забезпечити доступність збалансованого харчування на рівні науково обґрунтованих норм для всіх верств населення	Підвищення рівня інвестиційної привабливості аграрного сектору; Технічна модернізація сільськогосподарського виробництва та харчової промисловості; Забезпечення стабільності, прогнозованості та прозорості системи державної підтримки аграрного сектору; Обмеження надмірної волатильності цін на продукти харчування; тощо.
		Підвищити вдвічі продуктивність сільського господарства, насамперед за рахунок використання інноваційних технологій	
		Забезпечити створення стійких систем виробництва продуктів харчування, що сприяють збереженню екосистем і поступово покращують якість земель та ґрунтів, насамперед за рахунок використання інноваційних технологій	
		Знизити волатильність цін на продукти харчування	
3	Міцне здоров’я і благополуччя	Знизити материнську смертність	Створення законодавчої бази для функціонування нової системи фінансування охорони здоров’я; Запровадження моделі державного гарантування пакета медичної допомоги; імплементація програми протидії туберкульозу та ВІЛ/СНІДу; забезпечення неухильного виконання програм імунопрофілактики;
		Мінімізувати смертність, якій можна запобігти, серед дітей віком до 5 років	
		Зупинити епідемії ВІЛ/СНІДу та туберкульозу, у тому числі за рахунок використання інноваційних практик та засобів лікування	
		Знизити передчасну смертність від неінфекційних захворювань	

Продовження Додатку И
Продовження таблиці И.1

№ з/п	Назва	Завдання	Передбачувані кроки
3	Міцне здоров'я і благополуччя	Знизити на чверть передчасну смертність населення, у тому числі за рахунок упровадження інноваційних підходів до діагностики захворювань.	Розроблення та реалізація комплексної програми транспортної безпеки; Поширення знань та практик щодо здорового способу життя.
		Знизити рівень отримання тяжких травм і смертності внаслідок ДТП.	
		Забезпечити загальну якісну імунізацію населення з використанням інноваційних препаратів.	
		Знизити поширеність тютюнокуріння серед населення з використанням інноваційних засобів інформування про негативні наслідки тютюнокуріння.	
		Здійснити реформу фінансування системи охорони здоров'я.	
4	Якісна освіта	Забезпечити доступність якісної шкільної освіти для всіх дітей та підлітків.	Реформування освітньої галузі; Забезпечення рівного доступу до освіти та професійно-технічної підготовки для уразливих груп населення; Оновлення змісту навчання шляхом упровадження навчальних програм з питань сталого розвитку; Забезпечення принципу відповідності освіти потребам суспільного розвитку.
		Забезпечити доступність якісного дошкільного розвитку для всіх дітей.	
		Забезпечити доступність професійної освіти.	
		Підвищити якість вищої освіти та забезпечити її тісний зв'язок з наукою, сприяти формуванню в країні міст освіти та науки.	
		Збільшити поширеність серед населення знань і навичок, необхідних для отримання гідної роботи та підприємницької діяльності.	
		Ліквідувати гендерну нерівність серед шкільних учителів.	
		Створити у школах сучасні умови навчання, включаючи інклюзивне, на основі інноваційних підходів.	

Продовження Додатку И
Продовження таблиці И.1

№ з/п	Назва	Завдання	Передбачувані кроки
5	Гендерна рівність	Створити умови для ліквідації всіх форм дискримінації щодо жінок і дівчат	Забезпечення гендерної рівності, запобігання будь-яким проявам дискримінації за ознакою статі; Забезпечення рівних прав та можливостей їх реалізації для жінок і чоловіків; Посилення повноважень жінок; Урахування широкого спектру гендерних пріоритетів у процесі досягнення всіх Цілей Сталого Розвитку.
		Знизити рівень гендерно зумовленого та домашнього насильства, забезпечити ефективне запобігання його проявам та своєчасну допомогу постраждалим	
		Заохочувати спільну відповідальність за ведення господарства та виховання дитини.	
		Забезпечити рівні можливості представництва на вищих рівнях прийняття рішень у політичному та суспільному житті	
		Розширити доступ населення до послуг з планування сім'ї та знизити рівень підліткової народжуваності	
		Розширити економічні можливості жінок	
6	Чиста вода та належні санітарні умови	Забезпечити доступність якісних послуг з постачання безпечної питної води, будівництво та реконструкцію систем централізованого питного водопостачання із застосуванням новітніх технологій та обладнання.	Досягнення та підтримання належної якості природних вод шляхом запровадження системи інтегрованого басейнового управління водними ресурсами; Забезпечення населення та інших користувачів водою належної кількості та якості; Забезпечення доступу населення до належних санітарно-гігієнічних засобів; Підвищення ефективності водокористування в усіх секторах економіки.
		Забезпечити доступність сучасних систем водовідведення, будівництво та реконструкцію водозабірних та каналізаційних очисних споруд.	
		Зменшити обсяги скидання неочищених стічних вод, насамперед з використанням інноваційних технологій водоочищення на державному та індивідуальному рівнях.	
		Підвищити ефективність водокористування.	
		Забезпечити впровадження інтегрованого управління водними ресурсами.	

Продовження Додатку И
Продовження таблиці И.1

№ з/п	Назва	Завдання	Передбачувані кроки
7	Доступна та чиста енергія	Розширити інфраструктуру та модернізувати мережі для забезпечення надійного та сталого енергопостачання на основі впровадження інноваційних технологій.	Створення умов для зростання виробництва енергії та її доступного, надійного і сталого постачання споживачам; Диверсифікація імпорту первинних енергоносіїв; Збільшення виробництва та використання енергії з відновлюваних джерел та впровадження програм і заходів з підвищення енергозбереження та енергоефективності секторів економіки.
		Забезпечити диверсифікацію постачання первинних енергетичних ресурсів.	
		Збільшити частку енергії з відновлюваних джерел у національному енергетичному балансі, зокрема за рахунок введення додаткових потужностей об'єктів, що виробляють енергію з відновлюваних джерел.	
		Підвищити енергоефективність економіки.	
8	Гідна праця та економічне зроста	Забезпечити стійке зростання ВВП на основі модернізації виробництва, розвитку інновацій, підвищення експортного потенціалу, виводу на зовнішні ринки продукції з високою часткою доданої вартості.	Покращання умов для ведення бізнесу; Запровадження інструментів стимулювання пріоритетних (не більше 5) видів економічної діяльності; Створення стимулів для активізації технічної модернізації та інноваційної діяльності; Проведення орієнтованої на розвиток політики; Підвищення ефективності інноваційного розвитку регіонів, досягнення високого рівня їх економічного розвитку; Створення стимулів для упровадження раціональних моделей споживання на засадах сталого розвитку; Сприяння повній і продуктивній зайнятості та гідній праці.
		Підвищувати ефективність виробництва на засадах сталого розвитку та розвитку високотехнологічних конкурентних виробництв.	
		Підвищити рівень зайнятості населення.	
		Скоротити частку молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок.	
		Сприяти забезпеченню надійних та безпечних умов праці для всіх працюючих.	
		Створити інституційні та фінансові можливості для самореалізації потенціалу економічно активної частини населення та розвитку креативної економіки.	

Продовження Додатку И
Продовження таблиці И.1

№ з/п	Назва	Завдання	Передбачувані кроки
9	Промисловість, інновації та інфраструкта	Розвивати якісну, надійну, сталу та доступну інфраструктуру, яка базується на використанні інноваційних технологій, у т. ч. екологічно чистих видів транспорту.	Розвиток інфраструктури ринків капіталу, зокрема оздоровлення банківської системи; Розвиток сучасної надійної та доступної інфраструктури, включаючи інформаційно-комунікаційну, дорожньо-транспортну, енергетичну та інноваційну інфраструктуру; Створення системи стимулів для підвищення ефективності використання ресурсів; Створення дієвої ефективної системи захисту об'єктів інтелектуальної власності; Поширення різних форм участі держави у реалізації інфраструктурних проєктів, забезпечення проведення гнучкої тарифної політики для створення привабливих умов для бізнесу та інвесторів.
		Забезпечити розширення використання електротранспорту та відповідної мережі інфраструктури	
		Забезпечити доступність дорожньо-транспортної інфраструктури, яка базується на використанні інноваційних технологій.	
		Сприяти прискореному розвитку високо- та середньовисокотехнологічних секторів переробної промисловості	
		Створити фінансову та інституційну системи (інноваційну інфраструктуру).	
		Забезпечити доступність Інтернету, особливо у сільській місцевості	
		Забезпечити збільшення участі молоді у наукових дослідженнях	
10	Скорочення нерівності	Забезпечити прискорене зростання доходів найменш забезпечених 40% населення	Підтримка розвитку соціального діалогу як гарантії справедливості соціально-трудових відносин; Кардинальні зміни у політиці доходів; Підвищення ролі оплати праці; Реформування системи пенсійного забезпечення; Формування нової бюджетно-податкової політики; Неухильне дотримання соціальних гарантій
		Запобігати проявам дискримінації в суспільстві	
		Забезпечити доступність послуг соціальної сфери	
		Проводити політику оплати праці на засадах рівності та справедливості	
		Провести реформу пенсійного страхування на засадах справедливості та прозорості	

Продовження Додатку И
Продовження таблиці И.1

№ з/п	Назва	Завдання	Передбачувані кроки
11	Сталий розвиток міст і громад	Забезпечити доступність житла.	Створення умов та забезпечення доступу до достатнього, безпечного і недорогого житла та основних життєвих послуг; розвиток надійної, безпечної та зручної транспортної та іншої інфраструктури (з дотриманням принципів універсального дизайну, тобто для осіб з обмеженими можливостями, жінок з дітьми, людей похилого віку тощо).
		Забезпечити розвиток поселень і територій виключно на засадах комплексного планування та управління за участю громадськості.	
		Забезпечити збереження культурної і природної спадщини із залученням приватного сектору.	
		Забезпечити своєчасне оповіщення населення про надзвичайні ситуації з використанням інноваційних технологій.	
		Зменшити негативний вплив забруднюючих речовин, у т. ч. на довкілля міст, шляхом використання інноваційних технологій.	
		Забезпечити розробку і реалізацію стратегій місцевого розвитку, спрямованих на економічне зростання, створення робочих місць, розвиток туризму, рекреації, місцевої культури і виробництво місцевої продукції.	
12	Відповідальне споживання та виробництво	Знизити ресурсоємність економіки	Інтеграція до національних, регіональних і секторальних стратегій та програм розвитку; Запровадження моделі циркулярної економіки; Оптимізація виробничо-збутових ланцюжків продовольства; Обмеження використання небезпечних хімічних речовин і їх потрапляння в довкілля; Застосування сучасних технологій і практик поводження з відходами виробництва та споживання.
		Зменшити втрати продовольства у виробничозбутових ланцюжках	
		Забезпечити стале використання хімічних речовин на основі інноваційних технологій та виробництв	
		Зменшити обсяг утворення відходів і збільшити обсяг їх переробки та повторного використання на основі інноваційних технологій та виробництв	

Продовження Додатку И
Продовження таблиці И.1

№ з/п	Назва	Завдання	Передбачувані кроки
13	Пом'якшення наслідків зміни клімату	Обмежити викиди парникових газів в економіці	Зниження викидів парникових газів, що передбачено міжнародними зобов'язаннями України; Інформування громадськості про наслідки зміни клімату, фактори впливу на клімат, механізми і практики протидії та адаптації.
14	Збереження морських ресурсів	Скоротити забруднення морського середовища;	Розроблення та впровадження інтегрованих планів управління прибережними територіями; Розроблення національної стратегії морської природоохоронної політики; запровадження програми моніторингу для оцінювання стану морів; Підготовка програми заходів для досягнення доброго екологічного статусу морів.
		Забезпечити стале використання і захист морських та прибережних екосистем, підвищення їх стійкості та відновлення на основі інноваційних технологій	
		Запровадити ефективне регулювання видобутку морських біоресурсів	
15	Захист та відновлення екосистем суші	Забезпечити збереження, відновлення та стале використання наземних і внутрішніх прісноводних екосистем	Створення на суходолі та морській акваторії репрезентативної ефективно керованої системи природоохоронних територій; Активізація заходів щодо збереження, відновлення та сталого використання наземних і внутрішніх прісноводних екосистем; Розширення лісових площ та стале використання лісових ресурсів; Охорона та стале використання земель, запобігання опустелюванню території країни; Збереження та збалансоване використання гірських екосистем; Забезпечити збереження гірських екосистем.
		Сприяти сталому управлінню лісами	
		Відновити деградовані землі та ґрунти з використанням інноваційних технологій	

Продовження Додатку И
Продовження таблиці И.1

№ з/п	Назва	Завдання	Передбачувані кроки
16	Мир, справедливість та сильні інститути	Скоротити поширеність насильства	Практична робота із відновлення та розбудови миру, досягнення соціальної справедливості; Побудова засад інклюзивного розвитку; Забезпечення верховенства права; Викорінення корупції, відбудова довіри; Зміцнення соціальної згуртованості; Сприяння розвитку інститутів громадянського суспільства та різних форм самоорганізованої діяльності громадян, спрямованої на досягнення цілі.
		Збільшити виявлення постраждалих від торгівлі людьми та всіх форм експлуатації	
		Підвищити рівень довіри до суду та забезпечити рівний доступ до правосуддя	
		Зміцнити систему запобігання та протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та поширення зброї масового знищення	
		Скоротити незаконний обіг зброї, боєприпасів та вибухових матеріалів	
		Скоротити масштаби корупції	
		Підвищити ефективність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування	
		Відновити територію, постраждалу від конфлікту (Донбас)*	
		Зміцнити соціальну стійкість, сприяти розбудові миру та громадській безпеці (конфліктне та постконфліктне врегулювання)	
17	Партнерство заради сталого розвитку	Мобілізувати додаткові фінансові ресурси на основі заохочення інвестицій іноземних та вітчизняних інвесторів	Утвердження партнерських засад діяльності державних організацій та поширення державно-приватного партнерства; Налагодження міжнародного співробітництва; Розвиток мережевого суспільства.
		Послідовно знижувати боргове навантаження на економіку	
		Розвивати партнерські відносини влади і бізнесу для досягнення Цілей Сталого Розвитку	

Джерело: [119]

Додаток К

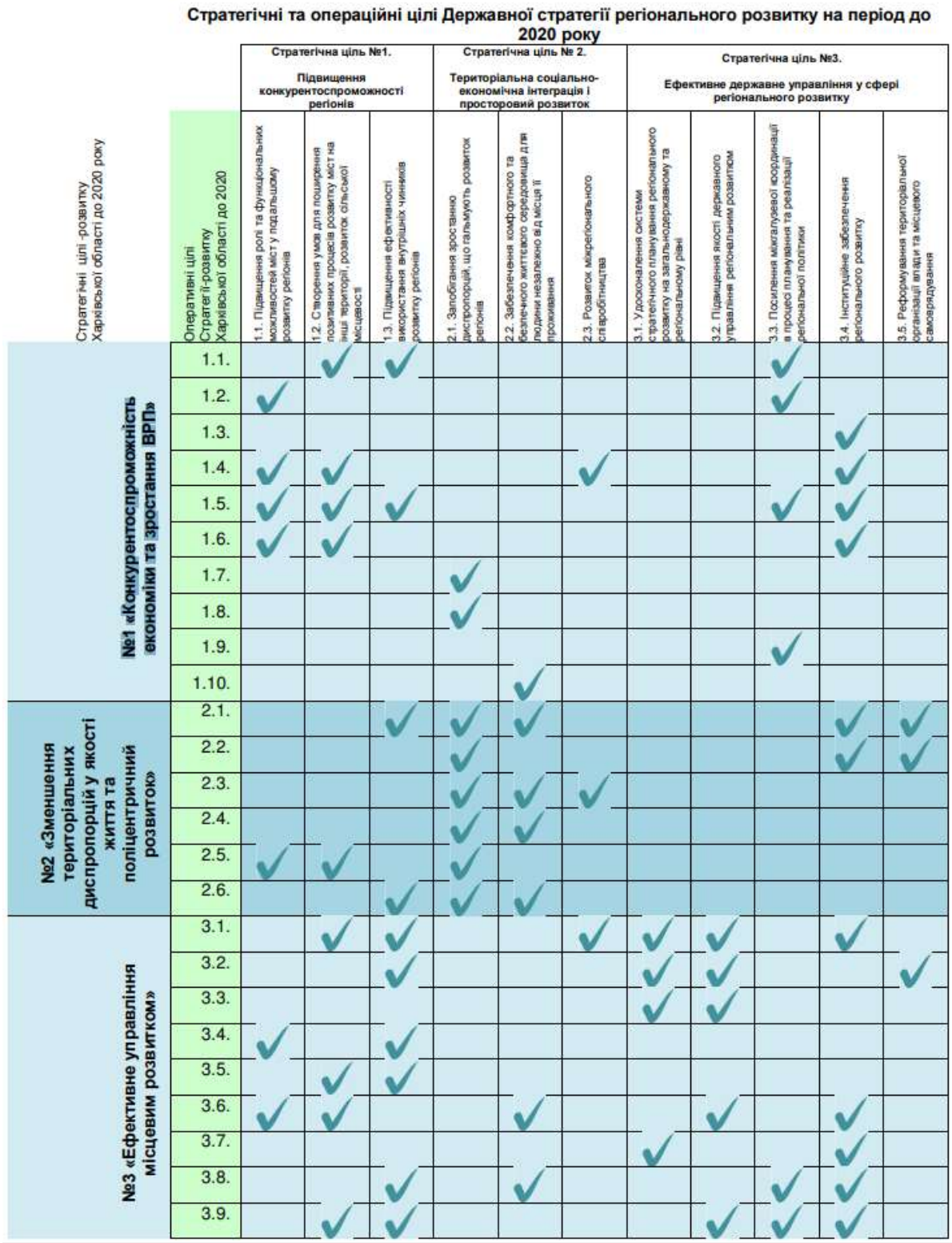

Рис. К.1. Узгодженість Стратегічних цілей Стратегіїї розвитку Харківської області зі Стратегічними та операційними цілями ДСРР до 2020 року.
Джерело: [150]

Продовження додатку К
Таблиця К.1

Розрахунок рангів для СРХО

		1.1. Підвищення ролі та функціональних можливостей міст у подальшому розвитку регіонів	1.2. Створення умов для поширення позитивних процесів розвитку міст на інші території, розвиток сільської місцевості	1.3. Підвищення ефективності використання внутрішніх факторів розвитку регіонів	2.2. Запобігання збільшенню диспропорцій, що гальмують розвиток регіонів	2.3. Забезпечення комфортного та безпечного життєвого середовища для людини незалежно від місця її проживання	2.4. Розвиток міжрегіонального співробітництва	3.1. Децентралізація влади, реформування місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою	3.2. Удосконалення системи стратегічного планування регіонального розвитку на загальнодержавному та регіональному рівні	3.3. Підвищення якості державного управління регіональним розвитком	3.4. Посилення міжгалузевої координації в процесі формування та реалізації державної регіональної політики	3.5. Інституційне забезпечення регіонального розвитку
1. Конкурентоспроможність економіки та зростання ВРП	3.9.		25	25					25	25	25	
	3.8.			24		24				24	24	
	3.7.							23			23	
	3.6.	22	22			22			22		22	
	3.5.		21	21								
	3.4.	20		20								
	3.3.							19	19			
	3.2.			18				18	18			18
	3.1.		17	17			17	17	17		17	
2. Зменшення територіальних диспропорцій у якості життя…	2.6.			16	16	16						
	2.5.	15	15		15							
	2.4.				14	14						
	2.3.				13	13	13					
	2.2.				12						12	12
	2.1.			11	11	11					11	11
3. Ефективне управління місцевим розвитком	1.10					10						
	1.9.									9		
	1.8.				8							
	1.7.				7							
	1.6.	6	6								6	
	1.5.	5	5	5						5	5	
	1.4.	4	4				4				4	
	1.3.										3	
	1.2.	2								2		
	1.1.		1	1						1		
Середнє значення		10,57	12,89	15,80	12,00	15,71	11,33	19,25	20,20	11,00	13,82	13,67

Джерело: розраховано автором

Додаток Л

Статті, у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу:

1. Klok O., Ponomarenko O., Loseva O. Approaches to formation of strategies for development of administrative territories. *SHS Web of Conferences.* Volume 67 (2019). URL: https://doi.org/10.1051/shsconf/20196706026.

Статті у фахових виданнях і наукових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз:

2. Sushchenko O. , Trunina I., Klok O., Loseva O. Management technologies of ensuring environmental protection as the territory development strategic priority. *SHS Web of Conferences.* 2019. Vol. 61, DOI: 10.1051/shsconf/20196101026. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/02/shsconf_ies2018_01026.pdf. (Web of Science).

3. Воліков В. В., Лосева О.Г. Стратегічні орієнтири розвитку житлово-комунальної сфери: регіональний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 31. С. 87-93. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/15.pdf. (Index Copernicus).

4. Petrova M., Dekhtyar N., Klok O., Loseva O. Regional tourism infrastructure development in the state strategies. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol. 16(4), P. 259-274. DOI:10.21511/ppm.16(4).2018.22. URL: https://businessperspectives.org/media/zoo/applications/publishing/templates/article/assets/js/pdfjs/web/11240. (Scopus).

Публікації за матеріалами конференцій:

5. Лосева О.Г., Клок О.П., Організаційне забезпечення стратегії розвитку туризму у Харківській області. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 30-31 березня 2017 р.). Харків: Видавець ФОП Панов А. М., 2017. С. 229-231 (очна).

6. Лосева О.Г. Стратегічні орієнтири розвитку адміністративних територій в Україні: регіональний аспект. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 30-31 березня 2017 р.). Харків: Видавець ФОП Панов А. М., 2017. С. 54-57 (очна).

7. Лосева О.Г. Системний підхід до забезпечення стратегічного розвитку адміністративної території. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця:* матеріали міжнар. наук. конф. (Харків, 1-2 червня 2017 р.). Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. С. 370-373 (очна).

8. Сущенко О. А. , Труніна І. М. , Клок О. П., Лосева О. Г. Екологічна безпека як стратегічний пріоритет розвитку адміністративної території // *Міжнародна науково-технічна конференція «Технології та інфраструктура транспорту»*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 14-16 травня 2018 р.). Харків: УкрДУЗТ, 2018. С. 53-56 (очна).

9. Воліков В. В. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком житлово-комунальної сфери у регіонах України. *«Экономическое развитие государства, регионов и предприятий»* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Одесса, 09-10 ноября 2018 р.). Херсон: Издательский дом «Молодий вчений». 2018. С.186-188 (дистанційна).

10. Лосева О.Г. Ретроспективний аналіз концептуальних підходів до стратегічного управління адміністративними територіями в Україні. *Міжнародна науково-практична конференція «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 30-31

травня 2019 р.). Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 95-97 (очна).

11. Баркова К.О., Лосева О.Г. Сучасні аспекти стратегічного планування територіального розвитку в Україні. *«ІІІ Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»* матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 23-24 квітня 2019 р.). 2019. С. 225-227 (дистанційна).

12. Клок О. П., Лосева О. Г., Пономаренко О.О. Підходи до формування стратегій розвитку адміністративних територій в Україні. *П'ятнадцята науково-практична міжнародна конференція «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика»*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Харків 6-8 червня 2019 р.). 2019. С. 115-117 (очна).

13. Лосева О.Г. Захист довкілля у стратегічному управлінні розвитком території: практика країн Східної Європи. *Міжнародний науковий форум «NEW ECONOMICS - 2019»:* матеріали міжнар. наук.-практ. фор. (Київ, 14-15 листопада 2019 р.). 2019. С.227-231 (дистанційна).

НАЦІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ

МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ПІВНІЧНО-СХІДНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР

вул. Багалія, 8, м. Харків, 61002; код ЄДРПОУ 19467806
Тел. (057) - 7063042; 7063049; 7063052 Fax: (057)-7063042; 7063044
E-Mail: office.nesc@nas.gov.ua

№01-06/65 "09" вересня 20 20р.

ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів дослідження на тему «Організаційне забезпечення стратегії розвитку адміністративної території»аспірантки кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця Лосевої Ольги Геннадіївни

Довідка видана О. Г. Лосевій про те, що наукові результати, які представлені у дисертаційній роботі, були обговорені та схвалені фахівцями відділу Проблем науково-технічного і економічного прогресу регіону Північно-Східного наукового центру НАН і МОН України.

Обґрунтування організаційного забезпечення процесу формування стратегії розвитку адміністративних територій на основі досвіду країн ЄС має практичну цінність, а його впровадження є доцільним.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Завідувач відділу Проблем науково-технічного
і економічного прогресу регіону
д.е.н., професор П. Т. Бубенко