

**Міністерство освіти і науки України**  
**Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**НАУМЕНКО Володимир Дмитрович**

УДК 351:65.012.2(075.9)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ НА  
ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ**

281 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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

\_\_\_\_\_ В.Д. Науменко

Науковий керівник:

Сімак Сергій Васильович,

доктор наук з державного управління

**КИЇВ – 2023**

## АНОТАЦІЯ

**Науменко В.Д. Реалізація державної соціально-економічної політики на основі інструментарію стратегічного планування.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, Київ, 2023.

У дисертації наведено вирішення важливого наукового завдання, що полягає в розвитку теоретико-методологічних засад, методичних і науково-практичних рекомендацій щодо реалізації державної соціально-економічної політики на основі інструментарію стратегічного планування.

Удосконалено існуючі класифікації стратегій соціально-економічного розвитку держави з виділенням таких класифікаційних ознак даних стратегій, а саме: нормативна; спрямованість; рівень невизначеності та ступінь ризику; відносна сила стратегічної позиції; вид розвитку; базова концепція досягнення конкурентних переваг; ступінь агресивності поведінки у конкурентній боротьбі; рівень прийняття рішень; стадія життєвого циклу держави. Розвинуто понятійно-категорійний апарат дослідження державної соціально-економічної політики шляхом уточнення сутності понять на основі процесного підходу, а саме: стратегія соціально-економічного розвитку держави; стратегічне управління соціально-економічним розвитком держави; стратегічне планування соціально-економічного розвитку держави.

Визначено основні етапи процесу стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави за елементами, а саме: стратегічний аналіз стану соціально-економічного розвитку держави (аналіз внутрішнього середовища держави (стратегічний потенціал); аналіз зовнішнього середовища держави (стратегічний клімат); визначення стратегічної позиції; побудова прогнозу соціально-економічного розвитку держави); розробка стратегії соціально-економічного розвитку держави (визначення стратегічних альтернатив; вибір оптимальної стратегії; побудова «дерева

цілей»); розробка плану реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави (визначення індикаторів досягнення стратегічних цілей; визначення переліку програм (заходів) реалізації стратегії; визначення ресурсів та їх джерел, необхідних для реалізації стратегії; визначення строків і виконавців).

Удосконалено класифікацію невизначених подій державних програм соціально-економічного розвитку за сферами прояву, а саме: фінансова (події, пов'язані з порядком отримання, обсягом та джерелами фінансування для реалізації програми); виникнення надзвичайних ситуацій (природні, техногенні, біолого-соціальні); екологічна (події, пов'язані зі зміною екосистеми); управлінська (організаційна, сфера взаємодії з комерційними організаціями (державно-приватне партнерство), інформаційно-технологічна); адміністративно-правова (події, пов'язані змінами процедур регулювання всіх етапів реалізації програм, зокрема, у сфері ДПП); зовнішньополітична (події, пов'язані з впливом на національні інтереси країни); економічна (сфера світової економіки, сфера державної економіки); форс-мажорні, випадкові події (події, спричинені впливом неврахованих факторів).

Сформовано концептуальний підхід до вдосконалення технологій супроводу державних цільових програм соціально-економічного розвитку в умовах невизначеності, що полягає у: розробці стандартизованого інструментарію, доступного на всіх рівнях публічного управління; основних завдань технологічного супроводу з виділенням основних елементів (ініціація, планування (розробка та затвердження проекту програми, складу заходів, плану-графіка реалізації, планування ресурсного забезпечення, планування управління ризиками), виконання (реалізація), моніторинг та контроль, завершення (оцінка ефективності результатів програми)).

Розроблено методичний підхід до планування стратегії соціально-економічного розвитку, який ґрунтується на розроблених теоретичних базисах і враховує критерії аналізу розробки стратегії, а саме: стейкхолдерський підхід враховує наявність бо відсутність координуючого органу; інклюзивний підхід, партисипаторне планування - склад розробників; теорії комунікативного планування та нового публічного управління - процедуру розробки; інкрементальний підхід - структуру стратегії;

довгострокове чи короткострокове планування враховує термін реалізації стратегії; теорія інституційного дизайну - інструменти реалізації стратегії; інтеграція політики, індикативне планування враховує узгодження стратегії з іншими документами.

Визначено основи сучасної державної соціально-економічної політики в умовах інституційного середовища, що змінюється, які полягають у: поєднанні державного регулювання економіки та ринкових механізмів; поєднанні економічної ефективності та соціальної справедливості; гуманізації та екологізації економіки; інноваційності та когнітивності економіки. Проведено дослідження розвитку державної соціально-економічної політики за умов переходу до економіки знань з урахуванням когнітивного інструментарію, де процеси когнітивної діяльності в межах державної соціально-економічної політики сприяють збільшенню когнітивного капіталу за допомогою впровадження когнітивних технологій у виробництво та отримання на їх основі нового продукту, що призводить до прискорення темпів економічного зростання, якісних змін національної економіки та становлення нового типу економіки - економіки, заснованої на знаннях, а основою функціонування державної соціально-економічної політики, драйвером економічного зростання є інтегровані науково-освітні центри, які виступають платформою когнітивної діяльності та трансмісійним механізмом, що пов'язує результати когнітивної діяльності людини з їх впровадженням у виробництво та перетворенням на інноваційні технології.

**Ключові слова:** державна соціально-економічна політика, державні цільові програми, інструментарій стратегічного планування, невизначені події, соціально-економічний розвиток, стратегія.

## ANNOTATION

**Naumenko V.D. Implementation of the state socio-economic policy based on strategic planning tools.** -Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

The dissertation for a PhD degree in Public Administration, specialty 281 "Public administration". – V.I. Vernadsky Taurida National University, Kyiv, 2023.

The dissertation provides a solution to an important scientific task, which consists in the development of theoretical and methodological principles, methodological and scientific and practical recommendations for the implementation of state social and economic policy based on strategic planning tools.

The existing classifications of the strategies of socio-economic development of the state have been improved with the selection of such classification features of these strategies, namely: normative; orientation; level of uncertainty and degree of risk; the relative strength of the strategic position; type of development; the basic concept of achieving competitive advantages; degree of aggressive behavior in competition; level of decision-making; stage of the life cycle of the state. A conceptual-categorical apparatus for the study of state socio-economic policy has been developed by clarifying the essence of concepts based on a process approach, namely: the strategy of socio-economic development of the state; strategic management of the socio-economic development of the state; strategic planning of the socio-economic development of the state.

The main stages of the process of strategic planning of the socio-economic development of the state by elements are defined, namely: strategic analysis of the state of the socio-economic development of the state (analysis of the internal environment of the state (strategic potential); analysis of the external environment of the state (strategic climate); determination of the strategic position; construction of a forecast socio-economic development of the state); development of a strategy for socio-economic development of the state (identification of strategic alternatives; selection of the optimal strategy; construction of a "tree of goals"); development of a plan for the implementation of the strategy of socio-economic development of the state (determination of indicators of achievement of strategic

goals; determination of a list of programs (measures) for the implementation of the strategy; determination of resources and their sources necessary for the implementation of the strategy; determination of deadlines and executors).

The classification of uncertain events of state social and economic development programs by spheres of manifestation has been improved, namely: financial (events related to the order of receipt, volume and sources of funding for the implementation of the program); emergence of emergency situations (natural, technogenic, biological and social); environmental (events related to ecosystem change); management (organizational, sphere of interaction with commercial organizations (public-private partnership), information technology); administrative-legal (events related to changes in regulatory procedures of all stages of program implementation, in particular, in the field of PPPs); foreign policy (events related to the impact on the national interests of the country); economic (sphere of world economy, sphere of state economy); force majeure, random events (events caused by the influence of unaccounted factors).

A conceptual approach to the improvement of technologies for supporting state targeted programs of socio-economic development in conditions of uncertainty has been formed, which consists in: developing a standardized toolkit available at all levels of public administration; the main tasks of technological support with the selection of the main elements (initiation, planning (development and approval of the project of the program, composition of activities, plan-schedule of implementation, planning of resource provision, planning of risk management), implementation (implementation), monitoring and control, completion (evaluation of the effectiveness of the results programs)).

A methodical approach to the planning of the socio-economic development strategy has been developed, which is based on the developed theoretical bases and takes into account the criteria for the analysis of strategy development, namely: the stakeholder approach takes into account the presence or absence of a coordinating body; inclusive approach, participatory planning - composition of developers; theories of communicative planning and new public management - development procedure; incremental approach - strategy structure; long-term or short-term planning takes into account the strategy implementation period; the

theory of institutional design - tools for strategy implementation; policy integration, indicative planning takes into account the coordination of the strategy with other documents.

The foundations of modern state socio-economic policy in the conditions of a changing institutional environment are defined, which consist of: a combination of state regulation of the economy and market mechanisms; combination of economic efficiency and social justice; humanization and greening of the economy; innovativeness and cognitive economy. A study of the development of the state socio-economic policy under the conditions of the transition to the knowledge economy was conducted, taking into account the cognitive toolkit, where the processes of cognitive activity within the state socio-economic policy contribute to the increase of cognitive capital through the introduction of cognitive technologies into production and obtaining a new product based on them, which leads to the acceleration of economic growth rates, qualitative changes in the national economy and the formation of a new type of economy - an economy based on knowledge, and the basis of the functioning of the state social and economic policy, the driver of economic growth are integrated scientific and educational centers that act as a platform for cognitive activity and a transmission mechanism, which connects the results of human cognitive activity with their introduction into production and transformation into innovative technologies.

**Keywords:** state socio-economic policy, state target programs, strategic planning tools, uncertain events, socio-economic development, strategy.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

### **Статті у наукових фахових виданнях:**

1. Науменко В.Д., Литвин Ю.О. Технологічна схема системи супроводу та класифікація факторів невизначеності державних програм соціально-економічного розвитку. Наукові перспективи. 2021. № 12 (18). С. 589-599. *Особистий внесок: сформовано концептуальний підхід до вдосконалення технологій супроводу державних цільових програм соціально-економічного розвитку в умовах невизначеності.*

2. Науменко В.Д. Стратегічне планування як основний етап процесу стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави. "Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського", Серія «Державне управління», Т. 34 (73), № 1, 2023. С. 80-86.

3. Науменко В.Д. Поняття невизначеності та відображення ризику у практиці формування державних цільових програм соціально-економічного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 7. С. 135-140.

### **Стаття у періодичному науковому виданні іншої держави, яка входить до Європейського Союзу:**

4. Lytvyn Yu., Naumenko V. Conceptual apparatus, classification signs and etymology of strategic planning of socio-economic development of the state. Public Administration and Law Review, No. 1 (13) (2023). pp. 37-42. URL: <https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/view/174/146>. *Особистий внесок: удосконалено існуючі класифікації стратегій соціально-економічного розвитку держави.*

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*



### **Тези конференцій**

5. Науменко В.Д. Стратегічне планування у контексті соціально-економічного розвитку держави. I Міжнародна науково-практична конференція Таврійського національного університету до 160-річниці від дня народження В. І. Вернадського : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 16–17 березня 2023 р., м. Київ. Частина 2. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 128-130.

6. Науменко В.Д. Теоретичні підходи до визначення змісту стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави. Модернізація вітчизняної правової системи в умовах світової інтеграції: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 22-23 березня 2023 р. / за заг. ред. О. Р. Антонова, С. І. Москаленко. Кропивницький : ЛА НАУ, 2023. С. 118-120.

7. Науменко В.Д. Сутність та класифікація стратегій соціально-економічного розвитку держави. Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів: матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Кременчук, Придніпровський інститут МАУП, 23 березня 2023 р.) / за заг. ред. В. В. Татарінова. 2023. С. 251-253.

## ЗМІСТ

ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади реалізації державної соціально-економічної політики на основі інструментарію стратегічного планування	21
1.1. Понятійний апарат, класифікаційні ознаки та етимологія стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави	21
1.2. Стратегічне планування як основний етап процесу стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави	35
1.3. Поняття невизначеності та її відображення у практиці формування державних цільових програм соціально-економічного розвитку	44
Висновки до розділу 1	65
РОЗДІЛ 2. Оцінка реалізації державної соціально-економічної політики на основі інструментарію стратегічного планування	67
2.1. Обґрунтування технологічної схеми системи супроводу та класифікація факторів невизначеності державних програм соціально-економічного розвитку за умов невизначеності	67
2.2. Методичний підхід до планування стратегії соціально-економічного розвитку	78
2.3. Напрями регулювання процесів стратегічного планування	95
Висновки до розділу 2	104
РОЗДІЛ 3. Розвиток напрямів реалізації державної соціально-економічної політики на основі інструментарію стратегічного планування	106
3.1. Розробка державної соціально-економічної політики в умовах інституційного середовища, що змінюється	106

3.2. Визначення шляхів соціально-економічного розвитку України з урахуванням політики ефективного управління	119
3.3. Функціонування та розвиток державної соціально-економічної політики на основі концепції когнітивної діяльності людини	134
Висновки до розділу 3	151
ВИСНОВКИ	153
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	157
ДОДАТКИ	174

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Зростання рівня невизначеності та ризику у світовій економіці, поява нових загроз для української економіки у вигляді військового вторгнення Росії на територію України змушують органи публічного управління приймати ефективні, націлені на стратегічну перспективу, управлінські рішення, що розробляються у процесі стратегічного планування. Тим часом гостро затребувана державна соціально-економічна політика, її інноваційний вектор і пріоритети модернізації та цифровізації національної економіки потребують особливої уваги до проблеми стратегічного планування. Вектор розвитку державної соціально-економічної політики на основі інструментарію стратегічного планування, що характеризується партнерською формою взаємодії владних структур, оголив суттєву проблематику координації процесу розробки та реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави, взаємозв'язку стратегії держави та регіональних стратегій соціально-економічного розвитку, ступеня відкритості та прозорості процесу розробки даних стратегій для всіх задіяних та зацікавлених осіб.

Фундаментальні питання стратегічного управління та планування розглядаються у працях таких зарубіжних учених, як Аакер Д., Акофф Р., Альберт М., Ансофф І., Барні Д., Бартлоу К., Вірсема Ф., Глук У., Гошал С., Джаух Л., Дойль П., Друкер П., Сальтисон Ф., Каплан Р., Клейнер Р., Котлер Ф., Куїн Д., Мескон М, Мінцберг Р., Моборн Р., Моклер Д., Нортон Д., Омае К., Пірс Д., Портер М., Райс Е., Робертсон Р., Роув А., Стрікленд А., Томпсон А., Траут Д., Трейсі М., Хаттен Д., Хедоурі Ф., Чан Кім В., Чандлер А., Шендел Д. та ін. Серед вітчизняних дослідників, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії та практики реалізації державної соціально-економічної політики на основі інструментарію стратегічного планування, можна відзначити таких, як Берданова О. В., Біла С.О., Вакуленко В. М., Варналій

З.С., Васильців Т.Г., Євмєшкіна О. Л., Жаліло Я.А., Кайлюк Є. М., Качний О. С., Куценко Т.М., Латинін М. А., Лозинська Т. М., Мартиненко М.М., Ольшанська О.В., Орлатий М. К., Сментина Н.В., Тертичка В. В., Федулова Л.І., Харазішвілі Ю.М., Шевченко О. В. та інші.

При всій важливості проведених наукових досліджень окремі аспекти реалізації державної соціально-економічної політики на основі інструментарію стратегічного планування залишилися не достатньо розкритими. Так, зокрема, потребують удосконалення існуючі класифікації стратегій соціально-економічного розвитку держави та уточнення понятійно-категорійний апарат дослідження. Потребують формування концептуальний підхід до вдосконалення технологій супроводу державних цільових програм соціально-економічного розвитку в умовах невизначеності та розроблення методичний підхід до планування стратегії соціально-економічного розвитку. Не достатньо повними є сучасні дослідження розвитку державної соціально-економічної політики за умов переходу до економіки знань з урахуванням когнітивного інструментарію.

Усе зазначене викликало високу актуальність теми дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження проведено в межах науково-дослідної роботи, яка виконувалась Таврійським національним університетом імені В.І. Вернадського за темами: «Розвиток публічного управління в Україні на сучасному етапі державотворення» (2018-2020 рр.) (ДР № 0118U100303), «Розвиток механізмів належного урядування в Україні» (2021-2023 рр.) (ДР № 0121U100169), у процесі виконання яких запропоновано інструментарій та напрями реалізації державної соціально-економічної політики на основі інструментарію стратегічного планування.

**Мета й завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретичних і методологічних засад, розробка науково-практичних

рекомендацій щодо реалізації державної соціально-економічної політики на основі інструментарію стратегічного планування.

Відповідно до мети поставлені такі **завдання**:

- удосконалити існуючі класифікації стратегій соціально-економічного розвитку держави;
- розвинути понятійно-категорійний апарат дослідження державної соціально-економічної політики шляхом уточнення сутності понять на основі процесного підходу;
- визначити основні етапи процесу стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави;
- удосконалити класифікацію невизначених подій державних програм соціально-економічного розвитку;
- сформувати концептуальний підхід до вдосконалення технологій супроводу державних цільових програм соціально-економічного розвитку в умовах невизначеності;
- розробити методичний підхід до планування стратегії соціально-економічного розвитку;
- визначити основи сучасної державної соціально-економічної політики в умовах інституційного середовища, що змінюється;
- провести дослідження розвитку державної соціально-економічної політики за умов переходу до економіки знань з урахуванням когнітивного інструментарію.

**Об'єкт дослідження** – стратегічне планування державної соціально-економічної політики.

**Предмет дослідження** – реалізація державної соціально-економічної політики на основі інструментарію стратегічного планування.

**Методи дослідження.** Теоретична та методологічна основа дослідження сформована на базі: результатів, отриманих у ході теоретичних та емпіричних

досліджень вітчизняними та зарубіжними вченими в галузі публічного управління, а також стратегічного планування щодо питань розробки, впровадження та функціонування системи збалансованих показників; існуючої на даний момент дослідження системі нормативно-правового забезпечення державної соціально-економічної політики. У ході дисертаційного дослідження використовувалися такі методи: ретроспективно-історичний, динамічний, логічний, системний, статистичний, порівняльний, SWOT-аналіз та синтез, абстрагування, метод аналогій, метод експертних оцінок та інші.

Інформаційна база дослідження включає комплекс документів нормативно-правового забезпечення державної соціально-економічної політики; документи органів публічного управління, що регламентують стратегію соціально-економічного розвитку держави; дані Державної служби статистики України; матеріали наукових монографій, статей, науково-практичних конференцій, присвячені пошуку та вирішенню актуальних проблем реалізації державної соціально-економічної політики на основі інструментарію стратегічного планування; ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у вирішенні наукового завдання розвитку теоретико-методологічних засад, методичних і науково-практичних рекомендацій щодо реалізації державної соціально-економічної політики на основі інструментарію стратегічного планування.

Найбільш вагомими науковими результатами дисертаційного дослідження є такі:

*удосконалено:*

- існуючі класифікації стратегій соціально-економічного розвитку держави з виділенням таких класифікаційних ознак даних стратегій, а саме: нормативна; спрямованість; рівень невизначеності та ступінь ризику; відносна сила стратегічної позиції; вид розвитку; базова концепція досягнення конкурентних переваг; ступінь агресивності поведінки у конкурентній боротьбі; рівень прийняття рішень; стадія життєвого циклу держави;

- основні етапи процесу стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави за елементами, а саме: стратегічний аналіз стану соціально-економічного розвитку держави (аналіз внутрішнього середовища держави (стратегічний потенціал); аналіз зовнішнього середовища держави (стратегічний клімат); визначення стратегічної позиції; побудова прогнозу соціально-економічного розвитку держави); розробка стратегії соціально-економічного розвитку держави (визначення стратегічних альтернатив; вибір оптимальної стратегії; побудова «дерева цілей»); розробка плану реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави (визначення індикаторів досягнення стратегічних цілей; визначення переліку програм (заходів) реалізації стратегії; визначення ресурсів та їх джерел, необхідних для реалізації стратегії; визначення строків і виконавців);

- класифікацію невизначених подій державних програм соціально-економічного розвитку за сферами прояву, а саме: фінансова (події, пов'язані з порядком отримання, обсягом та джерелами фінансування для реалізації програми); виникнення надзвичайних ситуацій (природні, техногенні, біолого-соціальні); екологічна (події, пов'язані зі зміною екосистеми); управлінська (організаційна, сфера взаємодії з комерційними організаціями (державно-приватне партнерство), інформаційно-технологічна); адміністративно-правова (події, пов'язані змінами процедур регулювання всіх етапів реалізації програм, зокрема, у сфері ДПП); зовнішньополітична (події, пов'язані з впливом на національні інтереси країни); економічна (сфера світової економіки, сфера державної економіки); форс-мажорні, випадкові події (події, спричинені впливом неврахованих факторів);

*дістали подальшого розвитку:*

- понятійно-категорійний апарат дослідження державної соціально-економічної політики шляхом уточнення сутності понять на основі процесного підходу, а саме: стратегія соціально-економічного розвитку держави (бачення суб'єктом стратегічного планування бажаного стану соціально-економічного розвитку держави у тривалій



перспективі, найбільш ефективного з альтернативних шляхів та необхідних засобів, процесів та процедур його досягнення, за наявності деякого набору обмежувачів зовнішнього та внутрішнього середовища); стратегічне управління соціально-економічним розвитком держави (система суб'єкт-об'єктних відносин, що виникають у процесі державного стратегічного планування, реалізації та моніторингу ефективності реалізації стратегії держави, спрямованих на вирішення завдань її соціально-економічного розвитку); стратегічне планування соціально-економічного розвитку держави (процес, що виникає в результаті діяльності суб'єкта стратегічного планування, що включає визначення стратегічної позиції держави, вибір з альтернативних варіантів оптимальної стратегії її соціально-економічного розвитку, а також розробку стратегічного плану, спрямованого на досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку держави);

- сформовано концептуальний підхід до вдосконалення технологій супроводу державних цільових програм соціально-економічного розвитку в умовах невизначеності, що полягає у: розробці стандартизованого інструментарію, доступного на всіх рівнях публічного управління; основних завдань технологічного супроводу з виділенням основних елементів (ініціація, планування (розробка та затвердження проекту програми, складу заходів, плану-графіка реалізації, планування ресурсного забезпечення, планування управління ризиками), виконання (реалізація), моніторинг та контроль, завершення (оцінка ефективності результатів програми));

- методичний підхід до планування стратегії соціально-економічного розвитку, який ґрунтується на розроблених теоретичних базисах і враховує критерії аналізу розробки стратегії, а саме: стейкхолдерський підхід враховує наявність бо відсутність координуючого органу; інклюзивний підхід, партисипаторне планування - склад розробників; теорії комунікативного планування та нового публічного управління - процедуру розробки; інкрементальний підхід - структуру стратегії; довгострокове чи короткострокове планування враховує термін реалізації стратегії; теорія

інституційного дизайну - інструменти реалізації стратегії; інтеграція політики, індикативне планування враховує узгодження стратегії з іншими документами;

- дослідження основ сучасної державної соціально-економічної політики в умовах інституційного середовища, що змінюється, які полягають у: поєднанні державного регулювання економіки та ринкових механізмів (забезпечення інтенсифікації економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в рамках соціально-економічної макросистеми з метою забезпечення високої якості життя населення; проведення адміністративних перетворень з метою підвищення ефективності використання наявних ресурсів та потенціалу розвитку соціально-економічної макросистеми); поєднанні економічної ефективності та соціальної справедливості (підсистеми: освіта, фундаментальні та прикладні наукові дослідження; генерація та акумулювання знань, технологій; технологічне переозброєння підприємств; інноваційна інфраструктура); гуманізації та екологізації економіки (підвищення рівня та якості життя населення за допомогою досягнення заданих параметрів стабільності довкілля); інноваційності та когнітивності економіки (забезпечення умов, які дозволять залучити до господарського обігу об'єкти інтелектуальної власності, а також формування ринку інтелектуальної власності; розробка відповідних інноваційних програм та проєктів; формування науково-освітньої та інноваційної інфраструктури);

- дослідження розвитку державної соціально-економічної політики за умов переходу до економіки знань з урахуванням когнітивного інструментарію, де процеси когнітивної діяльності в межах державної соціально-економічної політики сприяють збільшенню когнітивного капіталу за допомогою впровадження когнітивних технологій у виробництво та отримання на їх основі нового продукту, що призводить до прискорення темпів економічного зростання, якісних змін національної економіки та становлення нового типу економіки - економіки, заснованої на знаннях, а основою функціонування державної соціально-економічної політики, драйвером економічного

зростання є інтегровані науково-освітні центри, які виступають платформою когнітивної діяльності та трансмісійним механізмом, що пов'язує результати когнітивної діяльності людини з їх впровадженням у виробництво та перетворенням на інноваційні технології.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні ідеї та висновки дослідження доведено до конкретних положень, методик і рекомендацій. Вони можуть бути використані у практичній діяльності органами державного управління на національному й регіональному рівнях, підприємствами, громадськими організаціями.

Запропонований концептуальний підхід до вдосконалення технологій супроводу державних цільових програм соціально-економічного розвитку в умовах невизначеності прийнятий до впровадження КП «Київміськвітло» Київської міської державної адміністрації (довідка про впровадження № 053/286-3325-29/2023 від 21.06.2023 р.). ДП «ДерждорНДІ» Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України прийнято до впровадження запропонований методичний підхід до планування стратегії соціально-економічного розвитку підприємства (довідка про впровадження № 191-637 від 21.06.2023 р.). Прийнято до впровадження запропоновані методичні рекомендації щодо стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави Акціонерним товариством «Українська залізниця» (довідка про впровадження № 8/2377 від 20.06.2023 р.).

Матеріали дисертації використані при підготовці програм навчальних курсів Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського: «Стратегічне управління», «Соціально-економічне прогнозування» (довідка про впровадження № 09/13-524 від 04.08.2023 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Теоретичні обґрунтування, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, які отримані в ході проведення досліджень,

розроблено здобувачем самостійно. У працях, що опубліковані в співавторстві, особистий внесок відображений у списку публікацій здобувача.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дисертаційного дослідження були представлені та пройшли апробацію на науково-практичних конференціях, а саме: «Міжнародна науково-практична конференція Таврійського національного університету до 160-річниці від дня народження В. І. Вернадського» (м. Київ, 2023), «Модернізація вітчизняної правової системи в умовах світової інтеграції» (м. Кропивницький, 2023), «Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів» (м. Кременчук, 2023).

**Публікації.** Основні положення дисертаційної роботи опубліковано в 7 наукових працях загальним обсягом 3,1 обл.-вид. арк. (2,8 обл.-вид. арк. належить авторіві), у тому числі 3 статтях у вітчизняних наукових фахових виданнях з державного управління, 1 статті у періодичному науковому виданні іншої держави, яка входить до Європейського Союзу, 3 тезах конференцій.

**Обсяг та структура роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг роботи – 175 сторінок комп'ютерного набору. Дисертація містить 16 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел містить 189 найменувань, додаток на 2 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ НА ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

### 1.1. Понятійний апарат, класифікаційні ознаки та етимологія стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави

Першорядне значення в процесі розкриття сутності проблеми стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави має визначення її термінологічного апарату. Значна кількість досліджень фундаментальних теоретичних проблем стратегічного планування призвела до певної міри розрізненості у формулюваннях основних дефініцій, визначенні етапів процесу стратегічного планування, класифікації стратегій. Крім того, значення більшості основних термінів, що використовуються в даній сфері, визначено на законодавчому рівні.

Ця обставина суттєво обмежує можливості ефективного застосування сучасних інструментів стратегічного планування, що ґрунтуються на процесному підході. Цей факт визначає необхідність систематизації, узагальнення та уточнення використовуваного термінологічного апарату дослідження.

Використання терміна «соціально-економічний розвиток» передбачає розгляд питань розвитку держави з урахуванням взаємозумовленості, взаємозалежності та взаємовпливу соціальних та економічних процесів. Термін «стратегія» відомий з давніх часів, походить від давньогрецького слова «strategis», що в перекладі означає «вести військо». Спочатку використовувався у військовому середовищі та означав процес розробки та здійснення бойових операцій, необхідних для отримання переваги і, як наслідок, перемоги над супротивником [35].

Термін «стратегія» не має однозначного визначення. Вивчення літератури у сфері стратегічного управління дозволив виявити високий рівень інтересу дослідників до терміну «стратегія» про який свідчить значну кількість спроб сформулювати його визначення. Змістовий аналіз запропонованих різними дослідниками формулювань (табл. 1.1) показав наявність суттєвих відмінностей у значенні термінів та дозволив виділити чотири підходи до визначення поняття «стратегія» згідно з тим, що дослідник бере за основу поняття стратегії (рис. 1.1).

Таблиця 1.1

## Зміст трактувань поняття «стратегія»

Автор	Зміст поняття «стратегія»
1	2
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [59]	Детальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей.
Моклер Дж. [169]	Це довгострокові цілі та плани, що формулюються для забезпечення ефективного впливу підприємства на своє конкурентне оточення.
Томпсон А.А., Стрікленд А. Дж. [112]	Комплексний план управління, який має зміцнити становище компанії на ринку та забезпечити координацію зусиль, залучення та задоволення споживачів, успішну конкуренцію та досягнення глобальних цілей. Комбінація методів конкуренції та організації бізнесу, спрямована на задоволення клієнтів та досягнення організаційних цілей. Стратегія означає вибір компанією шляхів розвитку, ринків, методів конкуренції та ведення бізнесу.
Каплан Р.С., Нортон Д.П. [43]	Стратегія компанії визначає, як виробляти цінність для акціонерів, клієнтів і членів спільноти взагалі. Стратегія - те, як компанія збирається у майбутньому створювати довгострокову (стійку) вартість.
Аакер Д. [1]	Визначається чотирма елементами чи напрямками: стратегія товарно-ринкового інвестування, пропозиція споживчої цінності (або цінності для покупця), активи та компетенції, функціональні стратегії та програми.
Чандлер А. [147]	Стратегія - визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства міста і затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідні для досягнення цих цілей».

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Ансоф І. [136]	Орієнтир є метою, яку прагне досягти фірма, а стратегія - засіб досягнення мети.
Мінцберг Р., Альстренд Б., Лемпел Дж. [60]	Стратегія - це модель (зразок поведінки) у потоці майбутніх дій чи рішень.
Барні Дж. [138]	Стратегія – це модель розміщення ресурсів, що дозволяє організації покращити результати її господарської діяльності.
Портер М. [76]	створення унікальної та вигідної позиції, що передбачає певний вибір видів діяльності.
Готь О. Я., Бондаренко С. М. [19]	«певний план діяльності підприємства, пов'язаний із позицією підприємства на зовнішньому ринку, як сьогодні, так і в майбутньому».
Страшинська Л.В. [103]	Стратегія – «це ділова концепція організації на певну стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми дій, які спроможні реалізувати дану концепцію та забезпечити організації конкурентні переваги в досягненні цілей».
Мочерний С.В. [29]	«довгостроковий курс економічної політики, який передбачає вирішення великомасштабних економічних і соціальних завдань».
Мартиненко М.М., Ігнатєва І.А. [57]	«загальна стратегія діяльності та поведінки організації, що визначає правила та прийоми забезпечення ефективного досягнення стратегічних цілей. Така стратегія направлена на відпрацювання правил та прийомів реалізації стратегічних цілей, які засновані на зацікавленості всіх учасників процесу розробки та реалізації стратегічних програм в ефективному їх досягненні».
Жаліло Я. [34]	«цілісна система дій суб'єкта, спрямованих на реалізацію мети, завдань та пріоритетів його економічного відтворення з урахуванням комплексу впливів ендогенних та екзогенних чинників, розрахована на тривалий період».

Відповідно, можна охарактеризувати ці підходи так: стратегія як система - характеризує наявність єдності деякої кількості елементів, що взаємодіють між собою для досягнення поставлених цілей; стратегія як модель - є реальним процесом в динаміці з урахуванням певного набору факторів; стратегія як план - припускає, що всі зміни передбачувані, відбуваються в середовищі та носять детермінований внутрішніми та зовнішніми умовами характер, що піддаються повному контролю та управлінню; стратегія як процес розвитку - ґрунтується на тому, що функціонування в рамках обраного напрямку має привести об'єкт стратегування до досягнення поставленої мети; стратегія як документ (нормативно-правові акти України) – передбачає фіксацію запланованих змін на носії інформації.



Рис. 1.1. Класифікація підходів до визначення поняття «стратегія»

Аналіз трактувань поняття «стратегія» різних авторів дозволив також виділити ключові характеристики цієї категорії, а саме: системність: потребує визначення всього набору елементів поняття «стратегія» та встановлення взаємозв'язку між ними; просторово-часова обумовленість - визначає необхідність обліку місця та часу у процесі формулювання визначення «стратегія»; ресурсозабезпеченість - встановлює важливість відображення у формулюванні поняття «стратегія» залежності самої стратегії від наявних ресурсів; детермінованість внутрішніми та зовнішніми факторами – визначає доцільність обліку факторів середовища.

Крім того, аналіз показав наявність двох напрямків дії стратегії: аутсайдерське – спрямоване на зовнішнє оточення об'єкта стратегування (забезпечення конкурентоспроможності, розвиток ринку, забезпечення економічної та іншої безпеки, сталий розвиток); інсайдерське - спрямоване на розвиток елементів внутрішнього середовища об'єкта стратегування.

Ґрунтуючись на виявлених параметрах, пропонується таке авторське визначення: стратегія соціально-економічного розвитку держави - це бачення



суб'єктом стратегічного планування бажаного стану соціально-економічного розвитку держави у тривалій перспективі, найбільш ефективного з альтернативних шляхів та необхідних засобів, процесів та процедур його досягнення, за наявності деякого набору обмежувачів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Запропоноване визначення враховує наявність таких факторів: результуючий – бачення стану об'єкта стратегування у майбутньому; тимчасовий - дію стратегії спрямовано на довгострокову перспективу; ресурсний – для досягнення бажаного стану об'єкта стратегування потрібна наявність певних ресурсів; альтернативний - з безлічі варіантів дій, реалізація яких має привести систему до бажаного стану, вибирається найефективніший; лімітуючий – дії щодо досягнення бажаного стану об'єкта стратегування обмежуються факторами зовнішнього та внутрішнього середовища; адаптивний – для досягнення бажаного стану об'єкта стратегування необхідно вчасно реагувати на майбутні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища; економічний - передбачає врахування порівняння одержуваних результатів і витрат, необхідних для їх досягнення.

Вочевидь, що у різних управляючих підсистем існують різні цілі щодо бажаного стану керованих ними об'єктів стратегування. Отже, і різновидів стратегій розвитку держави існує досить багато. З метою підвищення ефективності процесу розробки та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку держави необхідна їхня чітка класифікація. На основі узагальнення інформації з різних джерел зі стратегічного управління, представленої в таблиці 1.2, з урахуванням того, що між корпоративним та мезо- та макрорівнем управління існує певний ступінь аналогії, спробуємо класифікувати види стратегій розвитку держави (таблиця 1.3).

Таблиця 1.2

## Класифікації видів стратегій, які пропонують різні автори

Автор	Виділені автором види стратегій	Опис стратегії
1	2	3
Ансоф [136]	I. Стратегія проникнення на ринок	Означає, що зростання відбуватиметься у напрямку збільшення частки нинішнього товарного ринку.
	Стратегія розвитку ринку	Означає, що компанія зростатиме за рахунок розвитку попиту на нових ринках
	Стратегія розвитку товару	Означає, що джерелом зростання компанії є зростання попиту на нові продукти.
	Стратегія диверсифікації	Означає оновлення товарного ряду та вихід на нові ринки одночасно.
Портер [76]	M. Стратегія лідерства по витратах	Її сенс - прагнути стати виробником з низькими витратами виробництва для випуску продукції з найменшою собівартістю в цій галузі.
	Стратегія диференціації	Її сенс - прагнути до диференціації виробів та послуг для повнішого задоволення потреб та запитів споживачів, що у свою чергу передбачає більш високий рівень цін.
	Стратегія ринкової ніші	Її сенс - сфокусувати увагу на основних сегментах ринку, для задоволення потреб та запитів суворо окресленого кола споживачів або за рахунок низької ціни, або високої якості.
Котлер [48]	Ф. Стратегія «лідера»	Фірма-лідер ринку товару займає домінуючу позицію, причому це визнають її конкуренти.
	Стратегія «кидаючого виклик»	Фірма, яка не займає домінуючу позицію, може атакувати лідера, тобто кинути йому виклик. Мета цієї стратегії - зайняти місце лідера.
	Стратегія «наступного за лідером»	«Наступний за лідером» - це конкурент із невеликою часткою ринку, який обирає адаптивну поведінку, погоджуючи свої рішення з рішеннями, ухваленими конкурентами.
	Стратегія «фахівця»	«Фахівець» орієнтується переважно лише на один чи кілька сегментів ринку, тобто його цікавить більш якісна сторона частки ринку.
Томпсон А.А., Стрікленд А. Дж. [112]	Наступальні стратегії	Для збереження конкурентної переваги. Конкурентна перевага зазвичай досягається за рахунок використання творчої наступальної стратегії, якій конкурентам не так просто протистояти.
	Оборонні стратегії	Мають на меті утримати свою ринкову позицію, знизити ризик бути атакованим, перенести атаку конкурента з меншими втратами, чинити тиск на виклик, що кидають, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами.

## Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Дойль, П., Штерн Ф. [27]	Інтеграція вперед по технологічному ланцюжку	Коли компанія «пливе вниз за течією», тобто бере на себе обов'язки та функції, які раніше виконували третя сторона, наприклад, підприємства оптової або роздрібної торгівлі.
	Інтеграція назад по технологічному ланцюжку	Рух "вгору за течією", організація або купівля підприємств, які раніше виконували функції постачальників.
	Концентрична диверсифікація	Компанія знаходиться в пошуку нових товарів або ринків, що мають певні риси подібності з продукцією, що нею випускається, або освоєними ринками.
	Диверсифікація за принципом створення конгломерату	У цьому випадку нові товари або ринки не пов'язані з товарами, що випускаються компанією, наявними технологіями або поточними ринками.
Райс, Е., Траут Д. [85]	Оборонна війна	Лідер може перемогти лише за рахунок того, що не програватиме. І тому має обрати оборонний тип війни.
	Наступальна війна	Наступальна війна — це доля компанії №2 чи №3 у цій сфері. Така компанія є достатньо сильною, щоб вести тривалі атаки на лідера. Найближчий переслідувач лідера за визначенням – сильна компанія. Її головна мета – стати лідером.
	Флангова війна	Флангові маневри не потребують значних ресурсів, проте здатні навести гучну видовищну перемогу. Однак вони потребують дуже точного розрахунку. Проте вони завжди є ризиком для компанії.
	Партизанська війна	Невеликі компанії не мають достатніх ресурсів, щоб намагатися атакувати лідерів. Стратегія такої компанії повинна зводитись до того, щоб знайти сегмент, який досить великий, щоб виявитися для партизана прибутковим, і занадто малий, щоб на нього зазіхнув лідер.
Омае К. [69]	Компанія	Стратегія компанії має бути націлена на максимізацію переваг компанії щодо конкурентів у галузях, найбільш критичних для досягнення успіху у галузі.
	Клієнт	Першочерговим завданням корпорації мають бути інтереси її клієнтів, ніж акціонерів чи інших зацікавлених сторін.
	Конкуренти	Стратегія може бути побудована на пошуку можливостей диференціації компанії від конкурентів у сфері, що відрізняється від розробки продукту, його технічних характеристик, а також безпосередньо продажу та обслуговування.

## Продовження таблиці 1.2

1	2	3
В. С. Кім, Р. Моборн [163]	Стратегія червоного океану	Конкурувати на ринку. Перемагати конкурентів. Використовувати попит. Знаходити компроміс між перевагами та ціною. Адаптувати всю систему операцій компанії відповідно до її стратегічного вибору: унікальні переваги або низька ціна.
	Стратегія блакитного океану	Створювати вільний від конкуренції ринок. Зживатиме конкуренцію. Формувати та використовувати новий попит. Відмовитися від компромісів між перевагами та ціною. Адаптувати всю систему операцій компанії так, щоб запропонувати за низькою ціною продукти, що мають унікальні переваги.
Майкл Трейсі, Фред Вірсема [185]	Налагодженість операційної діяльності	Налагодженість операційної діяльності має забезпечувати найкращі ціни в галузі. Основне завдання оптимізації бізнес-процесів – збільшити ККД та знизити вартість для споживачів.
	Довірчі відносини з клієнтами	Компанії, які прагнуть довірливих відносин із клієнтами, пристосовують свої продукти до потреб сегментів ринку. Їхня конкурентоспроможність швидше тримається на чудовому обслуговуванні та задоволенні потреб, ніж на нижчих цінах.
	Перевага продукту	Підприємства, керовані стратегією переваги товару, роблять ставку на регулярне і швидке використання новинок. Лідери галузі моментально представляють кілька нових продуктів та змушують конкурентів постійно гнатися за собою.

Аналіз існуючих класифікацій, а також авторське визначення стратегії соціально-економічного розвитку держави, наведене вище, дозволяють виділити такі класифікаційні ознаки стратегій соціально-економічного розвитку держави: нормативний; спрямованість; рівень невизначеності та ступінь ризику; відносна сила стратегічної позиції; вид розвитку; базова концепція досягнення конкурентних переваг; ступінь агресивності поведінки у конкурентній боротьбі; рівень прийняття рішень; стадія життєвого циклу держави.

Як видно з даних таблиці 1.2, у деяких випадках дослідники втрачають взаємозв'язок стратегії об'єкта стратегування зі стратегіями його надсистем та підсистем. У практиці розробки та реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави також далеко не завжди враховуються стратегії соціально-

економічного розвитку регіонів, що входять до їх складу, стратегії видів економічної діяльності.

Таблиця 1.3

## Класифікація стратегій соціально-економічного розвитку держави

Класифікаційна ознака	Види стратегій розвитку
Нормативна	Обов'язкові (Стратегія соціально-економічного розвитку держави)
	Варіативні (Стратегія просторового розвитку. Стратегія розвитку виду економічної діяльності. Стратегія окремого напрямку розвитку)
Спрямованість	Загальні (Стратегія соціально-економічного розвитку держави)
	Видів економічної діяльності (Стратегія розвитку промисловості. Стратегія розвитку туристичної діяльності та ін.)
	Функціональні (Стратегія просторового розвитку. Стратегія науково-технологічного розвитку. Стратегія інвестиційного розвитку та ін.)
Рівень невизначеності та ступінь ризику	Високоризиковані
	Помірно ризиковані
	Достатньо безризикові
Відносна сила стратегічної позиції	Лідерські
	Послідовні
Вид розвитку	Концентрованого зростання
	Інтегрованого зростання
	Диверсифікаційного зростання
	Цілеспрямованого скорочення
Базова концепція досягнення конкурентних переваг	Мінімізації витрат
	Диференціації
	Фокусування
	Інновацій
	Швидкого реагування
	Синергізму
Ступінь агресивності поведінки у конкурентній боротьбі	Наступальні
	Оборонні
Рівень ухвалення рішень	Міжнародні (глобальні) (при взаємодії макрорегіона з іншими)
	Державні
	Регіональні загальні
	Видів економічної діяльності та функціональні
Стадія життєвого циклу	Зародження
	Розвитку
	Зрілості
	Занепаду

Тому необхідно розрізняти також такі види стратегій розвитку держави: міжнародні (глобальні) стратегії; державні стратегії; регіональні стратегії. Отже,

стратегія соціально-економічного розвитку держави формулюється у взаємопов'язанні зі стратегіями її підсистем (регіонів, видів економічної діяльності, суб'єктів господарювання) і надсистем (союзів держав, інших держав) під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Далі за аналогією розглянемо етимологію визначення «стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави» у зв'язку з тим, що стратегічне планування соціально-економічного розвитку держави є її основним етапом та невід'ємною частиною. Стратегічне управління було виділено у самостійний напрямок під впливом наступних факторів: підвищення нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища; поступовий перехід від капіталу як головного чинника розвитку до людських ресурсів; тенденції глобалізації ринків; науково-технічного прогресу; перенесення центру уваги керівництва на зовнішнє оточення з метою відповідного реагування на його зміни.

Термін «стратегічне управління» вперше було введено в науковий обіг у 1972 р. американськими економістами Д. Шенделом і К. Дж. Хаттеном [181], основні трактування стратегічного управління, що існують на сьогоднішній день, представлені в таблиці 1.4. Більшість дослідників розглядають проблему визначення поняття "стратегічне управління", обмежуючись рамками однієї або декількох характеристик (таблиця 1.4).

Систематизація представлених визначень дозволяє виділити атрибутивні ознаки стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави: орієнтація на майбутнє (довгострокова перспектива); урахування динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища; забезпечення економічних та інших вигод; прийняття адаптивних управлінських рішень; процесний підхід; система управлінських суб'єкт-об'єктних відносин.

Також визначено основні елементи стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави: об'єкт стратегування; суб'єкт стратегування; зовнішнє та внутрішнє середовище; стратегічне планування; стратегічний аналіз;

стратегічне цілепокладання; стратегія; стратегічний план; організація та мотивація дій, спрямованих на реалізацію стратегії; стратегічні управлінські рішення; стратегічний моніторинг; коригування стратегії.

Таблиця 1.4

## Визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Визначення
Шендел Д., Хаттен К.Дж. [181]	Процес визначення зв'язку організації з його оточенням, що у реалізації обраних цілей й у спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням у вигляді розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації та її підрозділам.
Барні Дж. [138]	Всебічний процес управління, націлений на вироблення та реалізацію ефективних стратегій, які сприяють досягненню стратегічних цілей.
Райс, Е. , Траут Д. [85]	Процес прийняття рішень, який поєднує внутрішні організаційні можливості із загрозами та сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем.
Моклер Р. [169]	Напрямок у теорії прийняття рішень, який націлений на розвиток ефективної стратегії (або стратегій) для сприяння досягненню цілей.
Томпсон А.А., Стрікланд А. Дж. [112]	План управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставленої мети.
Каплан, Р.С. , Нортон Д.П. [43]	Набір рішень та дій щодо формулювання та виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей організації.

На основі виділених атрибутивних ознак та елементів стратегічного управління, спадкоємності авторського підходу до поняття «стратегія соціально-економічного розвитку держави» правомірно дефінувати категорію «стратегічне управління соціально-економічним розвитком держави» як: систему суб'єкт-об'єктних відносин, що виникають у процесі державного стратегічного планування, реалізації та моніторингу ефективності реалізації стратегії держави, спрямованих на вирішення завдань її соціально-економічного розвитку. У цьому формулюванні, на нашу думку, відбито всі основні характеристики стратегічного управління, а саме: довгострокова орієнтація; динамізм середовища, адаптивність управлінських рішень і, нарешті, процесний підхід, що передбачає наявність основних функцій управління «планування - реалізація (організація і мотивація) - контроль», ефективного інструментарію, і навіть двосторонність будь-якого управлінського процесу.

За аналогічною схемою простежимо етимологію категорії «стратегічне планування» та на її основі здійснимо спробу дефінувати термін «стратегічне планування соціально-економічного розвитку держави». З розвитком стратегічного планування змінювався, доповнювався і коригувався зміст цього визначення. Аналізуючи наведені у табл. 1.5 визначення стратегічного планування різних авторів можна виділити ключові, системоутворюючі елементи стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави: суб'єкт (органи публічного управління); об'єкт (держави); стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; стратегічна позиція держави; стратегія соціально-економічного розвитку держави; стратегічний план соціально-економічного розвитку держави.

Таблиця 1.5

## Визначення поняття «стратегічне планування»

Автор	Определение
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [59]	Набір дій та рішень, вжитих керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.
Каплан Р.С. Нортон Д.П. [43]	Процес розробки та підтримки стратегічної рівноваги між цілями і можливостями організації в ринкових умовах, що змінюються.
Чандлер А. [147]	Процес оптимізації всіх видів ресурсів, що дозволяє організації найкращим способом виконати її місію і досягти стійких конкурентних переваг.
Готь О. Я., Бондаренко С. М. [19]	Процес вибору керівної лінії функціонування підприємства, спрямованої на досягнення кінцевих цілей діяльності.
Страшинська Л.В. [103]	Специфічна організаційно-управлінська діяльність, що орієнтована на формування майбутнього бачення підприємства з урахуванням перспектив його розвитку, умов і тенденцій у зовнішньому та внутрішньому середовищі його функціонування, і визначає шляхи досягнення і напрями руху до бажаного стану.
Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. [57]	Процес формування місії, цілей та алгоритму реалізації стратегії розвитку фірми, заснований на виявленні факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, та спрямований на реалізацію її конкурентних переваг.
Жаліло Я. [34]	Система знань, що належать до процесів визначення майбутнього та планування розвитку будь-якого економічного суб'єкта (індивіда, організації або групи організацій) та до процесів розробки та контролю виконання заходів щодо розвитку даного суб'єкта.

Розкриємо зміст цих понять з урахуванням загальноприйнятих у науці



визначень. Суб'єкт стратегічного планування – особа (або група осіб), що здійснюють управлінський вплив. У випадку з державою - це органи та посадові особи публічного управління. Об'єкт стратегічного планування - те, на що спрямовані дії суб'єкта стратегічного планування. У нашому випадку це, власне, сама держава. Стратегічний аналіз розвитку держави – це оцінка впливу факторів середовища на поточний та перспективний стан соціально-економічного розвитку держави з метою визначення її стратегічних можливостей. Стратегічна позиція держави – поточний стан держави у навколишньому середовищі. Стратегія соціально-економічного розвитку - бачення бажаного стану держави у тривалій перспективі, кращого з альтернативних шляхів його досягнення, необхідних засобів його досягнення, за наявності деякого набору обмежувачів зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегічний план соціально-економічного розвитку держави – документ, що містить перелік заходів, необхідних для реалізації стратегії соціально-економічного розвитку, достатніх ресурсів, відповідальних осіб, а також набір індикаторів досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку держави.

Позиціонуючи стратегічне планування соціально-економічного розвитку держави як систему, що самоорганізується, представимо його у формі гомеостата (тобто системи, здатної самостійно підтримувати задані їй параметри функціонування). У гомеостаті цей підхід реалізується за допомогою управління внутрішнім протиріччям системи (тобто протиріччям між метою системи та її поточним станом). У гомеостаті елемент «суб'єкт стратегічного планування» виступає в ролі органу публічного управління. А елементи, що знаходяться на протилежних кінцях відрізків, утворюють блоки «стан» (стратегічний аналіз стану соціально-економічного розвитку держави та стратегічна позиція держави) та «бажана перспектива» (стратегія соціально-економічного розвитку держави та стратегічний план соціально-економічного розвитку держави). Між блоками, а також у кожному з них є протиріччя, доступне для управління суб'єктом стратегічного планування

(рисунок 1.2).

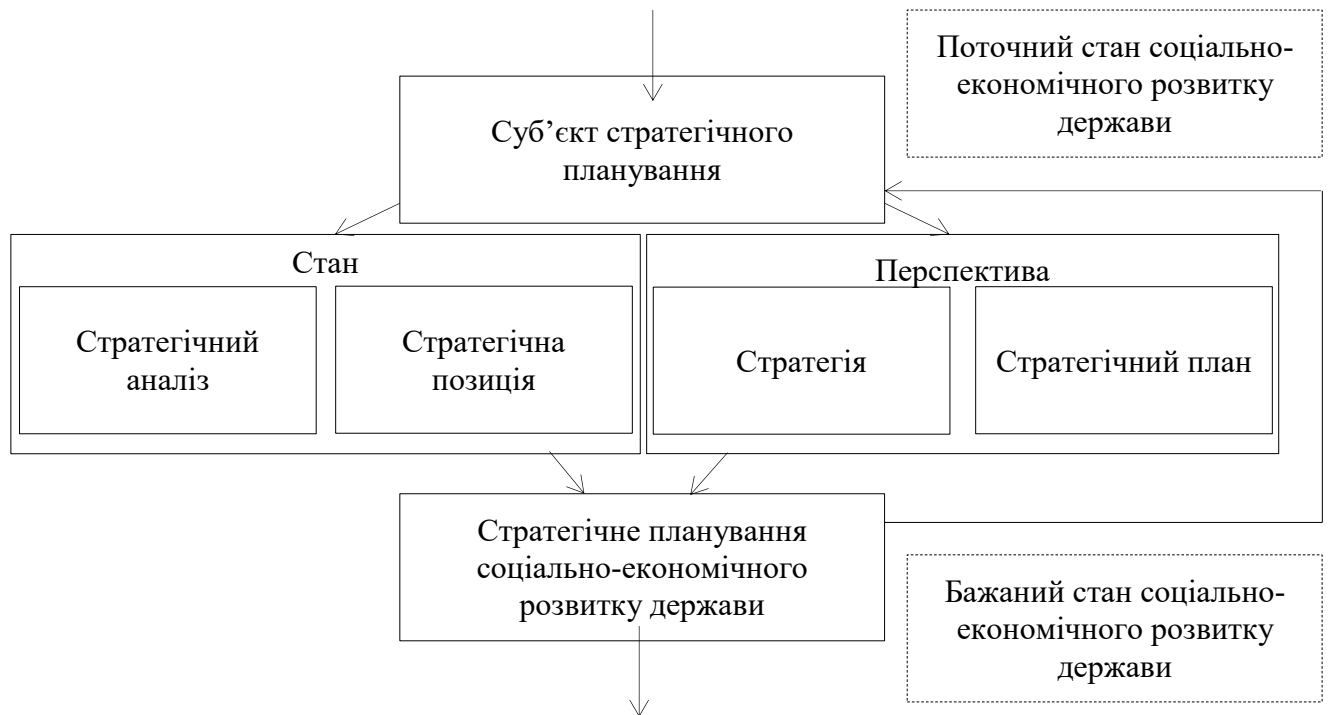


Рис. 1.2. Гомеостат стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави

В основі ієрархічного устрою систем лежить підпорядкованість протиріч. Суперечність розгортається у межах категоріальної пари «тотожність/відмінність». Будь-яке протиріччя може бути осмислене через тенденції-вектори, які мають протилежні напрями. Виділимо три області, кожна з яких містить особливий набір категорій, ними будуть: тотожність, єдине, ціле; існування; відмінність, багато, частини. Категорії «покійне/рухоме» виражають переходи між зазначеними трьома групами. Для системи «стратегічне планування соціально-економічного розвитку держави» встановимо такі протиріччя: для пари з блоку «стан»: сила-слабкість (для внутрішнього середовища) та можливості-загрози (для зовнішнього середовища); для пари з блоку «перспектива»: стан-перспективи та очікування-реальність.

У процесі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкт

стратегічного планування, що виступає в ролі маятника, визначає поточне співвідношення сильних та слабких сторін (внутрішнє середовище), можливостей та загроз (зовнішнє середовище) соціально-економічного розвитку держави, тобто визначає його поточну позицію. На основі поточної позиції та з урахуванням можливої зміни умов функціонування держави визначається співвідношення таких протиріч як стан-перспективи та очікування-результат, тобто розробляється стратегія соціально-економічного розвитку держави та план її реалізації. Маючи візуалізовані вище образи категорії «стратегічне планування соціально-економічного розвитку держави», а також відштовхуючись від запропонованих визначень понять «стратегія соціально-економічного розвитку держави» та «стратегічне управління соціально-економічним розвитком держави», дефіновано термін «стратегічне планування соціально-економічного розвитку держави» з погляду процесного підходу: стратегічне планування соціально-економічного розвитку держави - процес, що виникає в результаті діяльності суб'єкта стратегічного планування, що включає визначення стратегічної позиції держави, вибір з альтернативних варіантів оптимальної стратегії її соціально-економічного розвитку, а також розробку стратегічного плану, спрямованого на досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку держави.

## **1.2. Стратегічне планування як основний етап процесу стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави**

Стратегічне планування є ключовим елементом та етапом стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави, від якості якого безпосередньо залежить ефективність діяльності суб'єкта стратегічного планування. Для визначення етапів стратегічного планування соціально-економічного розвитку

держави важливо визначити його місце у загальному процесі стратегічного управління та провести розмежування з іншими елементами. Для цього необхідно звернутися до наявних у науці теоретичних положень. Аналіз літератури показує, що думка відомих авторів до процесу стратегічного управління є неоднозначною, відбиваючи плюралізм поглядів. Зіставляючи підходи різних авторів до виділення етапів стратегічного управління на корпоративному рівні (таблиця 1.6), ґрунтуючись на переліку ключових елементів стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави, визначено основні етапи стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави (рисунок 1.3): стратегічне планування соціально-економічного розвитку держави; організація та мотивація дій, спрямованих на реалізацію стратегії соціально-економічного розвитку держави; стратегічний моніторинг процесу реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави.

Таблиця 1.6

## Етапи процесу стратегічного управління

Автори	Виділені етапи
Ансоф І. [136]	Внутрішня оцінка об'єкта стратегічного управління; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей та вибір завдань; рішення про портфельну стратегію; конкурентна стратегія; створення альтернативних проєктів, їх відбір та реалізація.
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [59]	Вироблення місії та цілей об'єкта стратегічного управління; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних та слабких сторін; аналіз та вибір стратегічних альтернатив; реалізація та оцінка стратегії.
Томпсон А.А., Стрікленд А. Дж. [112]	Визначення сфери діяльності та формулювання стратегічних установок; постановка стратегічних цілей та завдань для їх виконання; формулювання стратегії для досягнення намічених цілей та результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності та зміна плану та/або методів його виконання.
Вутон С., Хорн Т. [189]	Стратегічний аналіз, що складається з: аналізів зовнішнього та внутрішнього середовища та їх сукупної оцінки; вибір стратегічного спрямування, що включає: прогнозування; визначення місії та цілей; та виявлення стратегічних «розходжень» між прогнозами та цілями; реалізація стратегії, яка передбачає: розгляд альтернативних варіантів стратегії; аналіз кожного варіанта на конкурентоспроможність, сумісність, здійсненність, ризик та інше; складання плану виконання стратегії.



Рис. 1.3. Місце стратегічного планування у процесі стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави

Грунтуючись на результатах стратегічного аналізу визначається поточна стратегічна позиція держави відповідно до якої в рамках процесу цілепокладання формулюється головна стратегічна мета (місія) соціально-економічного розвитку держави, а також відбувається її декомпозиція на стратегічні цілі, завдання, заходи. За підсумками розробленого «дерева цілей» розробляється стратегічний план реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави.

На етапі реалізації стратегії соціально-економічного розвитку макрорегіону визначаються відповідальні особи, зміст стратегії, порядок та особливості реалізації доводяться до відома всіх учасників процесу, і починається процес виконання запланованих заходів, спрямованих на реалізацію стратегії соціально-економічного розвитку.

На етапі стратегічного моніторингу, що йде одночасно з етапом реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави, здійснюється систематична звірка та аналіз поточних показників ефективності реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави із запланованими. У разі виникнення відхилень відбувається аналіз їх можливих причин, а також коригування процесу та інструментарію реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави чи самої стратегії.

Отже, можна виділити основні етапи процесу стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави: стратегічний аналіз стану соціально-економічного розвитку держави; розробка стратегії соціально-економічного розвитку держави; розробка плану реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави. За допомогою виконання перерахованих етапів у ході управлінської взаємодії суб'єкта та об'єкта стратегічного управління формується кінцевий результат процесу – стратегічний план соціально-економічного розвитку держави. Розглянемо докладніше елементи та етапи процесу стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави. Нині можна констатувати відсутність наявності

власної системи управління, а поточний суб'єкт представляється так: багаторівневим - до процесу розробки стратегічного плану соціально-економічного розвитку держави залучаються переважно органи державного управління на державному рівні, але можуть бути використані і ресурси регіональних органів державного управління, органи управління територіальних громад; диференційованим - у межах органів державного управління формуються дві гілки структури управління: у межах офісу Президента України; у межах Уряду за профільними міністерствами та відомствами.

Документом, що прямо стосується стратегічного планування в Україні є Указ Президента України «Про щорічні послання Президента України до Верховної Ради України» 9 квітня 1997 року № 314/97 [115]. Він став логічним продовженням виступів Президента України Л. Кучми у 1994 р. та подальших років і визначав фактичні та прогнозовані показники соціально-економічного розвитку держави. На жаль, були не виконані положення Указу Президента України «Про Стратегію економічного та соціального розвитку України "Шляхом європейської інтеграції" на 2004-2015 роки» [113]. Наслідками недотримання цілей зазначеної стратегії стала Революція Гідності у 2014 році.

З 2015 року був остаточно закріплений європейський вектор розвитку в Указі Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [114]. Дана стратегія була розроблена у відповідності до стратегії європейського союзу «Європа 2020» [149]. У європейській та в українській стратегіях окреслено напрями соціально-економічного розвитку Європи та України відповідно.

Конкретні напрями реалізації соціально-економічного розвитку у контексті децентралізації були визначені Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» від 6 серпня 2014 р. № 385 [78]. Нажаль, у більшості своїй зазначені напрями підвищення рівня життя окремої людини, незалежно від місця її проживання, практично не були реалізовані. Фінансуванням напрямів соціально-економічного розвитку регіонів у

відповідності до розроблених стратегій розвитку регіонів виконував Державний фонд регіонального розвитку [77]. До 2015 року нажалі кошти розподілялися на розвиток регіонів у ручному режимі, після внесення поправок у 2015 році було застосовано розподіл коштів у відповідності до кількості населення регіонів та регіонального ВВП. Однак кошти вже на регіональному рівні розподілялися в ручному режимі. Крім зазначеного, регіони не були готові до розроблення та реалізації проектів, які дійсно сприяли б соціально-економічному розвитку регіонів. Подані на фінансування проекти у більшості своїй були дрібними.

Щодо стратегічного галузевого планування, то галузеві міністерства активізували свою діяльність та розробили нові, або модернізували діючі стратегії розвитку підпорядкованих видів економічної діяльності. Однак, ці зміни все ж таки торкнулися не усіх видів діяльностей. Тому позитивними кроками було розроблення проекту Закону України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» у 2018 році [83].

У 2020 році у відповідності до оновленої стратегії «Європа 2030» [150] була прийнята Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» [79], а у 2021 році - «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» [80].

Отже, в Україні відбулися якісні зміни в контексті стратегічного планування соціально-економічного розвитку нашої держави. У подальшому потрібно скорегувати на рівні міністерств та відомств, а також на рівні регіонів відповідні стратегії розвитку усіх видів економічної діяльності та регіонів. Майбутні зміни мають бути засновані як на обліку спеціалізації господарських комплексів регіонів, так і рівні соціально-економічного розвитку регіонів.

У процесі стратегічного аналізу стану соціально-економічного розвитку держави здійснюється оцінка впливу факторів середовища на минулий, поточний та



перспективний стан розвитку держави з метою визначення її поточної стратегічної позиції та майбутніх стратегічних можливостей.

Стратегічний аналіз стану соціально-економічного розвитку держави включає аналіз внутрішнього (виявлення стратегічного потенціалу) і зовнішнього (визначення стратегічного клімату) середовища, на підставі якого робиться висновок про існуючу стратегічну позицію держави і перспективи стратегічного розвитку. Складається прогноз соціально-економічного розвитку держави. Стратегічний аналіз стану соціально-економічного розвитку держави здійснюється за допомогою комплексу методів (таблиця 1.7). На другому етапі стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави відбувається розробка стратегії соціально-економічного розвитку держави, що включає: формулювання головної стратегічної мети (місії) та комплексу стратегічних цілей та завдань соціально-економічного розвитку держави; визначення стратегічних альтернатив та вибір з них найбільш оптимальної у якості стратегії соціально-економічного розвитку держави.

Таблиця 1.7

#### Методи стратегічного аналізу стану соціально-економічного розвитку держави

Метод	Опис
Економіко-статистичний	Збір та обробка необхідної статистичної інформації, аналіз узагальнюючих показників на основі застосування економічних законів та категорій.
SWOT-аналіз	Виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.
STEP (PEST)-аналіз	Виявлення ступеня впливу на державу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.
Системний аналіз	Розгляд елементів структури системи окремо та у взаємозв'язку.
Метод експертних оцінок	Залучення до оцінки поточного стану соціально-економічного розвитку держави провідних фахівців із різних галузей знань та практичної діяльності.
Соціологічні методи	Проведення опитувань, анкетування, інтерв'ю різних груп населення.
Аналіз документів	Вивчення нормативних документів, що передують документам стратегічного планування, документів стратегічного планування інших суб'єктів стратегування.
Ранжування	Вибудовування рейтингу для проведення порівняльного аналізу.

Можна виділити три вектори стратегічних цілей і, відповідно, стратегій. В основі лежать цілі соціально-економічного розвитку, які доповнюються функціональними цілями (цілі, що стосуються окремих напрямів розвитку – просторового, науково-технологічного та ін.) та цілями видів економічної діяльності. Головною стратегічною метою (місією) та стратегічними цілями соціально-економічного розвитку держави мають бути узгоджені з цілями її підсистем (регіони, території, суб'єкти господарювання) та надсистем (державна, глобальні тренди). Крім того, їх встановлення має ґрунтуватися на результатах стратегічного аналізу стану соціально-економічного розвитку держави, визначення його стратегічної позиції та прогнозу соціально-економічного розвитку. Паралельно відбувається визначення стратегічних альтернатив і вибір їх найбільш оптимальної стратегії соціально-економічного розвитку держави.

При заданій певній кількості ресурсів (можливостей) і зовнішніх умовах, що склалися, суб'єкт стратегування вибирає найбільш оптимальний варіант стратегії. У разі зміни внутрішніх та/або зовнішніх умов, а також якщо змінюється тільки один параметр, відбувається і коригування стратегії соціально-економічного розвитку держави.

На третьому етапі розробки стратегічного плану визначаються шляхи та засоби реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави, а саме: перелік заходів (програм та проектів), необхідних для реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави; часові параметри для намічених заходів; необхідні ресурси та їх джерела; виконавці стратегії соціально-економічного розвитку держави; індикатори досягнення стратегії соціально-економічного розвитку держави (побудова комплексної системи моніторингу ефективності реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави). Кінцевим підсумком процесу стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави є розроблений та затверджений стратегічний план соціально-економічного розвитку держави, який є

елементом системи стратегічного планування.

Стратегічний план соціально-економічного розвитку держави розробляється та затверджується Урядом України. До обов'язкових складових стратегічного плану соціально-економічного розвитку держави належать: аналітичний розділ, що включає аналіз соціально-економічного становища держави за результатами якого виявляються тенденції, проблеми та виклики соціально-економічного розвитку держави; розділ цілепокладання, що включає формулювання цілей, завдань, пріоритетів та напрямів соціально-економічного розвитку держави; сценарний розділ, що передбачає подальший перебіг соціально-економічного становища держави залежно від того чи іншого сценарію; інструментальний розділ, що характеризує весь набір інструментів та механізмів реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави; розділ моніторингу, що передбачає створення системи індикаторів досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку держави. Проектна частина стратегічного плану формується із застосуванням тих чи інших методів стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави (таблиця 1.8). Протягом розвитку стратегічного планування його основою виступав балансовий метод, який поступово доповнювався іншими методами, створюючи цим комплексну систему стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави. Вивчення діючих стратегій соціально-економічного розвитку дозволяє зробити висновок, що при розробці використовуються різноманітні методики й у даний час немає універсальної.

Таблиця 1.8

Методи стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави

Найменування методу	Коротка характеристика
1	2
Нормативний	Облік у процесі планування вимог законодавства та інших нормативних документів у сфері стратегічного планування

## Продовження таблиці 1.8

1	2
Програмно-цільовий	Відповідно до встановлених стратегічних цілей розробляються програмні заходи їх реалізації із залученням необхідної кількості виконавців
Екстраполяції	Використання у процесі стратегування різних прогнозів, виявлених трендів
Проектний	Створюється окремий проект зі своєю структурою (командою проекту) та ресурсами. Підвищується загальна ефективність управління з допомогою новаторства, мобільності, відповідальності, невеликої чисельності команди
Балансовий	Створюється баланс між існуючими потребами та необхідними ресурсами
Експертних оцінок	Облік у процесі планування думок авторитетних фахівців-експертів у різних галузях діяльності
Економіко-математичного моделювання	Економіко-математичні методи застосовуються для обґрунтування вибору тієї чи іншої альтернативи
Матричний	Передбачає створення різних матриць з урахуванням стратегічного аналізу. Наприклад, SWOT-аналіз
Індикативний	Встановлюються показники досягнення стратегічних цілей для подальшого моніторингу процесу реалізації стратегії
Сценарний	Полягає в описі можливих сценаріїв (варіантів) реалізації стратегії у тих чи інших обставинах

Важливо також відзначити, що практичний досвід і теоретичні напрацювання вітчизняних учених говорять про індикативний метод планування соціально-економічного розвитку як найбільш прийнятний і доцільний, оскільки дозволяє максимально повно врахувати соціально-економічну специфіку. Індикативні методи також широко застосовуються і на рівні стратегічного планування розвитку регіонів та суб'єктів господарювання.

### **1.3. Поняття невизначеності та її відображення у практиці формування державних цільових програм соціально-економічного розвитку**

Розвиток державної соціально-економічної політики та, зокрема, реалізація державних цільових програм останніми роками відбувається на тлі швидких змін середовища та високих темпів збільшення обсягів інформації. Несподівані зміни довкілля суттєво підвищують вимоги до технологій планування та до здатності

суб'єкта управління адекватно реагувати на виклики та загрози та адаптуватися до них. Ситуацію володіння неповною, недостатньою, неточною, невчасною інформацією прийнято називати невизначеністю.

Традиційно теоретично прийняття рішень вводиться наступна диференціація невизначеності за рівнем її прояву: повна невизначеність; нечітка невизначеність - відомий ступінь розмитості кількісних значень того чи іншого параметра; ймовірнісна невизначеність - відомі можливі події та ймовірності їх здійснення у разі дискретної випадкової величини або можлива густина розподілу ймовірностей у разі безперервної випадкової величини; інтервальна невизначеність – задані межі деякого діапазону змін параметрів системи; повна визначеність.

Невизначеність є об'єктивною властивістю процесу розвитку, а стан повної визначеності практично недосяжний в умовах зростаючої складності та динамічності економічних процесів, змін взаємодій між суб'єктами та об'єктами управління, науково-технічного прогресу, природно-кліматичних та соціокультурних змін. Успішне управління реалізацією програм та проектів має полягати у своєчасному обліку впливу невизначених факторів, зниження невизначеності за допомогою різних методів та прийняття рішень виходячи з розгляду всіх можливих альтернатив. У процесі прийняття управлінських рішень гостро постає питання про відмінність об'єктивної невизначеності та суб'єктивної. Об'єктивна невизначеність обумовлена дією факторів, на які суб'єкт управління вплинути не може, тоді як суб'єктивна пов'язана з недоліком знань особи, яка приймає рішення, про зовнішнє середовище або нечіткість уявлень про власні потреби.

Реалізація довгострокових програм та проектів, що мають на меті соціально-економічний розвиток, характеризується високим ступенем невизначеності. Міждисциплінарний інтерес до поняття ризику багато в чому пояснює наявність значної кількості різних визначень: наприклад, у міжнародному стандарті COSO ERM ризиком називається безпосередньо невизначена подія [155], або як ймовірність події.

В умовах великого розмаїття форм і підходів управління ризиками особливої важливості набуває проблематика формування єдиного понятійного простору, застосовуваної термінології та організації процесу ризик-менеджменту. Один із підходів до вирішення цієї проблеми, що пропонується у світовій практиці - запровадження та використання загальних стандартів у галузі управління ризиками.

На сьогоднішній день базовими міжнародними стандартами є стандарти ISO: 31000 серії «Ризик-менеджмент» [160]. У зв'язку з цим у дослідженні для визначення поняття ризику було використано трактування, запропоноване у стандартах ISO: 31000 серії «Ризик-менеджмент»: ризик – це вплив невизначеності на цілі розвитку [160]. Відповідно до стандартів ISO: 31000 серії «Ризик-менеджмент», величина (рівень) ризику дорівнює комбінації ймовірності його настання та величини його наслідків. Про настання «позитивного ризику» (або «шансу») реалізації програми чи проекту можна говорити лише тоді, коли «отриманий результат значно передбачив очікування», наприклад, через непрямі позитивні ефекти від реалізації інших заходів, за рахунок зменшення витрат на порівняно із запланованим рівнем тощо. «Негативний ризик» проявляється у вигляді нестачі ресурсів для реалізації заходів або їх несвоєчасного надходження, недосягнення поставленої мети тощо. Джерелом і «негативного», і «позитивного» ризику може виступити одна й та сама подія. Зазначимо, що «терпимість» апарату державного управління до «негативних ризиків» незмінно варіюється і залежить від сфери діяльності, рівня управління, масштабів робіт, зайнятої ролі при реалізації заходів та ін. Таким чином, при плануванні та реалізації програм необхідно мати докладний реєстр як супутніх ризиків, так і шансів, а також шукати можливості мінімізації негативних наслідків одних і максимізації позитивних наслідків інших.

Давно визнано, що нульовий рівень ризику недосяжний: не існує такої реалістичної ситуації, в якій неможливе настання несприятливої події. Вимога абсолютного зведення до мінімуму всіх «негативних» ризиків є недоцільним, оскільки

веде до несумірного зростання витрат. Більш розумним є прагнення до досягнення не мінімального, а «прийняттого» чи «допустимого» ризику, тобто дотримання принципу ALARP («As Low As Reasonably Practicable», принцип розумної достатності). Коли цей принцип вперше було введено у Великій Британії, поняття «розумно здійснений» або «допустимий» інтерпретувалися відповідно до особливостей місцевої культури та системи державного управління. У реаліях України рівень «допустимості» також має визначатися з економіко-соціальних особливостей, територіального становища, схильності до ризику тощо.

Для виявлення неприйнятних ризиків потрібно провести попередню оцінку. Відповідно до стандартів ISO:31000 серії «Ризик-менеджмент», оцінка ризиків складається з трьох етапів: ідентифікації ризиків, їх аналізу та порівняльної оцінки. Характеристики етапів, а також стандартні рекомендації щодо застосування методів оцінки ризику відображені в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Рекомендації щодо застосування методів оцінки ризику на різних етапах згідно з стандартами ISO:31000

Етап оцінки ризику	Мета етапу	Рекомендовані методи (відповідно до стандартів ISO:31000)
1	2	3
Ідентифікація ризику	Визначення та опис переліку ризиків, класифікація ризиків, виявлення причин та наслідків ризиків	ретроспективний аналіз; метод Дельфі, мозковий штурм; дослідження безпеки та працездатності, аналіз безпеки та критичних контрольних точок; - - SWIFT-аналіз, SWOT-аналіз та ін.
Аналіз ризику - якісна оцінка	Оцінка ймовірності реалізації ризику та величини наслідків, оцінка рівня ризику	- метод Дельфі; - дослідження безпеки та працездатності; - Попередній аналіз небезпек; - SWIFT-аналіз; - аналіз видів та наслідків відмов; - аналіз дерева подій та ін.
Аналіз ризику - кількісна оцінка	Оцінка ймовірності реалізації ризику та величини наслідків, оцінка рівня ризику	- побудова матриці ризиків; - дослідження безпеки та працездатності; - розрахунок індексів ризику; - аналіз дерева подій; - аналіз видів та наслідків відмов; аналіз сценаріїв та ін.

Продовження таблиці 1.9

1	2	3
Порівняльна оцінка	Порівняння отриманих оцінок з затвердженими критеріями ризику (факторами, за якими оцінюється значущість ризику), а також прийняття рішення про спосіб його обробки	Ухвалено поділ ризиків на три групи: «вища» (неприпустимі ризики), «середня» та «нижча» (прийнятні ризики). Для визначення прийнятних ризиків рекомендується дотримуватися принципу ALARP

Розглянемо докладніше методи оцінки ризиків при реалізації стратегічних завдань державної соціально-економічної політики. У таблиці 1.10 наведено рекомендації щодо оцінки ризиків.

Вимоги до управління ризиками для державних програм України здебільшого узгоджені з положеннями стандартів ISO: 31000 серії "Ризик-менеджмент". Рекомендації для регіональних програм загалом аналогічні, але існують також більш конкретні вимоги. Нормативні акти, що визначають правові основи реалізації національних проєктів, не містять конкретних вимог щодо управління ризиками реалізації. Основи проєктної діяльності в органах виконавчої влади щодо управління ризиками представлені як необхідний компонент реалізації проєкту, а вимоги щодо його проведення цілком узгоджуються як зі стандартами в галузі ризик-менеджменту, так і зі стандартами в галузі управління проєктами.

Накопичений досвід програмування соціально-економічного розвитку в Україні показує наявність певних проблем, що найчастіше призводить до погіршення ефективності реалізації. Такий висновок може бути підтверджений статистикою про результати реалізації державних цільових програм.

На сайті Міністерства економіки України міститься інформація про стан виконання державних цільових програм. За результатами звітного року розміщується інформація про моніторинг даних програм. За результатами 2016 року було визнано неефективність виконання програм [160]. Звіти про моніторинг виконання даних програм з 2017 по 2020 роки є на сайті.



Таблиця 1.10

Склад рекомендацій щодо оцінки ризиків у документах стратегічного  
планування на різних рівнях управління

Державні програми різних рівнів управління	Рекомендована класифікація ризиків	Рекомендації щодо проведення етапів оцінки
Стратегії соціально-економічного розвитку	Не наводиться. Окремо заявлено необхідність оцінки рівня фінансового ризику	При формуванні рекомендується враховувати інформацію про ризики та можливості
Державні програми	Основні класи ризиків: соціальні, фінансово-економічні, макроекономічні, природно-кліматичні, політичні, міжнародні, законодавчі ризики, ризики реалізації програми, зокрема ризик недосягнення цільових показників	Передбачається: - ідентифікація факторів ризику; - якісна та по можливості кількісна оцінка; - обґрунтування пропозицій щодо заходів управління ризиками
Національні проекти	Не наводиться.	Паспорт проекту та додаткові матеріали не повинні містити оцінки ризиків. Проектна діяльність має включати такі кроки з управління ризиками: - оцінка ризиків, - планування ризиків та можливостей, - вироблення стратегій реагування, - моніторинг ризиків та можливостей, аналіз результатів
Регіональні програми	Основні класи ризиків: макроекономічні, природно-кліматичні та екологічні, правові, комерційні (пов'язані з невиконанням інвестиційних проектів), фінансові, управлінські (операційні), кадрові ризики	Рекомендації аналогічні рекомендаціям, які висуваються для державних програм

У зв'язку з військовою агресією Росії проти України відсутній звіт за 2021 рік. За 2020 рік присутня наступна інформація [153]. Кабінетом Міністрів України у 2020 році було затверджено 13 державних цільових програм. Законами України у 2020 році було затверджено 2 державні цільові програми. За рахунок Державного бюджету України планувалося виділення 110,7 млрд. грн. на зазначені програми. 8 млрд. грн. планувалося на фінансування програм за рахунок місцевого бюджету. 23,2 млрд. грн.

фінансування планувалося за рахунок інших джерел. Однак за результатами 2020 року 4 програми не фінансувалися, з них 3 – екологічні програми, 1 – оборонного спрямування. По 1 програмі не було подано звіту, тому результати виконання її на даний час невідомі.

По 10 програмах фактично були розподілені та використані кошти наступним чином: 4 соціальні програми (планувалося 12,91 млрд. грн., а по факту – 9,97 млрд. грн.); 3 економічні програми (планувалося 117,77 млрд. грн., а по факту – 98,4 млрд. грн.); 2 екологічні програми (планувалося 7,51 млрд. грн., а по факту – 3,42 млрд. грн.); 1 науково-технічна програма (планувалося 0,144 млрд. грн., а по факту – 0,143 млрд. грн.).

Результативні показники за державними цільовими програмами по роках наведені у табл. 1.11.

Таблиця 1.11

## Результативні показники за державними цільовими програмами по роках

Показники / Роки	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020 до 2014, %
Кількість, од.	60	44	29	24	14	16	15	25,00
Планові обсяги фінансування, млрд. грн.	203,3	197,5	79,9	86,5	56,4	70,9	141,9	69,80
Фактичні обсяги фінансування, млрд. грн.	40,0	51,9	25,1	15,1	18,7	55,7	111,9	У 2,8 разів
Фактичні обсяги фінансування у розрахунку на 1 програму, млрд. грн.	0,667	1,180	0,866	0,629	1,336	3,481	7,460	У 11,2 разів
% фактичних обсягів фінансування до планових	19,68	26,28	31,41	17,46	33,16	78,56	78,86	59,18

Позитивними тенденціями є збільшення фактичних обсягів фінансування у розрахунку на 1 програму у 2020 році порівняно з 2014 роком більше ніж у 11,2 разів, збільшення фактичних обсягів фінансування у 2,8 разів та збільшення частки фактичних обсягів фінансування до планових обсягів на 59,18%. Однак негативними тенденціями є зменшення кількості програм у 4 рази за цей період та скорочення загального планового обсягу фінансування на 31,2%.

У 2020 році найбільший обсяг фінансування за рахунок коштів державного бюджету було розподілено на державну цільову економічну програму розвитку автомобільних доріг загального користування на 2018-2022 роки (68,7 млрд. грн.). На загальнодержавну цільову програму розвитку водного господарства та екологічного оздоровлення басейну річки Дніпро на період до 2021 року припало 2,6 млрд. грн. На державну цільову соціальну програму розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року припало 2,4 млрд. грн. На державну цільову програму «Національний план дій з реалізації Конвенції про права інвалідів» на період до 2020 року припало 1,7 млрд. грн.

Розподіл фінансування у 2020 році найбільших ДЦП за рахунок коштів місцевих бюджетів відбувся наступним чином: державна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року – 5,5 млрд. грн.; загальнодержавна цільова програма розвитку водного господарства та екологічного оздоровлення басейну річки Дніпро на період до 2021 року – 0,2 млрд. грн.; на державну цільову соціальну програму «Молодь України» на 2016-2020 роки – 0,062 млрд. грн.; на державну цільову програму радіаційного і соціального захисту населення м. Жовті Води на 2013-2022 роки – 0,004 млрд. грн.

Розподіл фінансування у 2020 році найбільших ДЦП за рахунок інших джерел відбувся наступним чином: на державну цільову економічну програму розвитку автомобільних доріг загального користування на 2018-2022 роки – 0,062 млрд. грн.; на загальнодержавну цільову програму розвитку водного господарства та

екологічного оздоровлення басейну річки Дніпро на період до 2021 року – 0,64 млрд. грн.; на державну цільову соціальну програму розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року – 0,05 млрд. грн.; на державну цільову соціальну програму «Молодь України» на 2016-2020 роки – 0,001 млрд. грн.

Відповідно до обсягів фінансування найбільшими державними замовниками у 2020 році були Мінінфраструктури – 117,37 млрд. грн. та Мінмолодьспорту – 9,57 млрд. грн.

Мінекономрозвитку зазначив такі негативи з боку виконавців державних цільових програм: продовження практики ігнорування державними замовниками необхідності виконання положень законодавства у сфері розроблення та виконання програм; не забезпеченість підготовки проектів нормативно-правових актів щодо внесення змін до програм в частині уточнення результативних показників, обсягів фінансування завдань і заходів, строків їх виконання з урахуванням фактичних обсягів фінансування та досягнутих результатів за більшістю програм; не розроблення методик оцінки ефективності виконання державних цільових програм, з урахуванням їх специфіки та кінцевих результатів за більшістю програм [154].

Мінекономрозвитку зазначив комплекс системних недоліків виконання державних цільових програм: державні цільові програми так і не стали дієвим та ефективним інструментом розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, вони виконують роль «формального документу з декларацією про наміри щось зробити»; в рамках планування та використання коштів державного бюджету не дотримуються в повному обсязі принципу пріоритетності вирішення проблеми, питання досягнення програмних цілей не є основним при розподіленні бюджетних коштів; прогнознi обсяги фінансових ресурсів програми, у тому числі коштів державного бюджету, не узгоджуються з реальними можливостями їх фінансування; всупереч вимогам пункту 29 Порядку майже всі програми не містять методики оцінки ефективності її

виконання, що повинна бути розроблена державним замовником з урахуванням специфіки програми та кінцевих результатів; з боку державних замовників має місце формальний підхід до виконання вимог чинного законодавства у сфері розроблення та виконання державних цільових програм; незадовільне звітування державних замовників: недотримання строків подання, інформація подається не в повному обсязі та не за всіма виконавцями; відсутня можливість для здійснення контролю з боку громадськості (п. 40 Порядку - державний замовник організовує розміщення на своєму веб-сайті інформації про хід виконання програми) [154].

Це говорить про те, що існуюча система управління розробкою та реалізацією програм не має необхідного потенціалу та достатніх можливостей для вироблення адекватної реакції з обробки таких подій та мінімізації наслідків від їх настання. Крім зазначеного при розробці державних цільових програм, як правило, аналіз ризиків здійснюється на якісному рівні, не торкаючись їхньої кількісної чи варіативної оцінки. Незважаючи на поширення практики ризик-орієнтованого управління, рівень опрацювання оцінки ризиків можна вважати досить поверховим. У більшості випадків оцінка полягає в ідентифікації, якісній фіксації та констатації можливого ризику та його наслідків, без оцінки ймовірності виникнення та порівняльної оцінки. Поняття «можливість» розглядається лише на рівні стратегій. Оцінка можливостей здійснюється за допомогою SWOT-аналізу та є досить поверховою.

Аналіз супровідної документації державних цільових програм, проведений з використанням матеріалів порталів, дозволяє констатувати існування низки питань та проблемних зон, пов'язаних із плануванням та реалізацією програм з урахуванням впливу невизначеності.

1. Недоліки у методологічній підтримці процесу розробки та реалізації державних цільових програм в умовах невизначеності, які полягають у: відсутності єдиної понятійної бази, що найчастіше проявляється у неповній чи некоректній ідентифікації ризиків та нерозуміння їх причин та наслідків; відсутність

стандартизованих регламентів діяльності в галузі управління ризиками, особливо в частині оцінки ризиків, стандартизованих реєстрів та класифікаторів ризиків, уніфікованих баз даних ризиків; відсутність докладних методичних вказівок, що освячують кожен етап процесу управління ризиками розробки та реалізації державних програм; недостатньо докладної чи неточної звітності щодо заходів, реалізованих сторонніми організаціями (за допомогою механізмів ДПП, у рамках інвестиційних проєктів тощо), де не наводиться аналізу реалізації, не розглядаються прогнозовані результати діяльності, що ускладнює оцінку можливих ризиків; періодично виявляється невідповідність змісту програми вимогам, перерахованим у нормативних актах, зокрема, наприклад, не наводяться дані про прогнозні витрати організацій ДПП на реалізацію державної програми та ін.

2. Відсутність чіткого узгодження управлінських та фінансових ресурсів, слабка ув'язка процесів стратегічного та фінансового планування, що може виявлятися у: несвоєчасному отриманні бюджетних коштів або затримки отримання фінансування, призначеного для забезпечення реалізації запланованих заходів; періодичних затримках затвердження підсумкових звітів про виконання програми, планів реалізації та детальних планів-графіків; невчасній актуалізації планів фінансового забезпечення: наприклад, згідно з документацією програми, фінансування заходу не передбачено, тоді як за іншими джерелами (зокрема, проєктом бюджету) фінансування є.

3. Відсутність нормативів планування витрат та результатів соціально-економічного розвитку на всіх рівнях управління: наприклад, у деяких випадках можуть виникати сумніви, що запропонований набір показників повністю відповідає сукупності заходів або відповідає зазначеному внеску для досягнення результатів.

Для більш обґрунтованої оцінки впливу невизначеності є доцільним розробка наступних положень у супровідній документації державних цільових програм: аналіз ризиків та шансів формування програми, як у галузі фінансування, так і з точки зору

орієнтирів цілепокладання та основних напрямів розвитку; підготовка варіативних схем фінансування програми, що відрізняються складом та послідовністю заходів, набором використовуваних ресурсів, їх вартістю; аналіз ризиків діяльності зацікавлених сторін щодо реалізації програми: наприклад, відомо, що за допомогою механізмів ДПП частина ризиків перекладається на комерційні структури, але це не означає, що для замовника знижується збиток від можливої затримки виконання заходу - згідно з документацією, на сьогодні це ніяк не оцінюється; облік непрямого взаємозв'язку між заходами, їхнього перехресного впливу чи синергетичного ефекту: можлива ситуація, коли майбутній захід буде результативнішим, якщо до нього буде реалізовано відповідний набір попередніх заходів.

У розвинених країнах початок ХХІ в. став періодом інтенсивного розвитку інформаційного суспільства, націленого на перехід до економіки, що базується на знаннях. З огляду на це в Україні значно актуалізується питання публічного управління соціально-економічними макросистемами в умовах інформаційного суспільства. Вперше термін «економіка знань» застосував Фріц Махлуп, австрійський та американський вчений-економіст. У 1962 році він ввів це поняття щодо одного із секторів економіки, орієнтованого на виробництво знань. Згодом термін набув ширшого поширення і почав використовуватися у науковому обороті як позначення типу економіки, заснованої на знаннях.

Отже, економіка знань - це відповідний етап розвитку економіки, на якому знання стають в один ряд із такими факторами виробництва, як праця, земля та капітал. Поява економіки знань та теорії управління знаннями зумовила розвиток таких економічних категорій, як нематеріальні активи та інтелектуальний капітал. Однак, прибуток можна отримати лише в тому випадку, якщо знання вдається застосувати в процесі інноваційної діяльності, а також створення більш ефективних і раціональних бізнес-процесів. Тому економіка знань об'єктивно трансформується в інноваційну економіку, де знання набувають форми патентів, ноу-хау, технологій

виробництва. Однією з причин зростання інтересу до управління знаннями є розвиток комунікаційних та інформаційних технологій.

Публічне управління - це система, що об'єднує діяльність органів влади всіх рівнів, неурядові організації та забезпечує задоволення та захист інтересів суспільства. Це інтегральний системний механізм, підсистемами та елементами якого виступають політичні програмні орієнтири та пріоритети, нормативне регулювання, процедури, що фінансуються державою або органами місцевого самоврядування, він також включає механізми вдосконалення внутрішньої координації, управління людськими, фінансовими і матеріальними ресурсами і комунікаційними системами, а також управління, пов'язане з наданням публічних послуг. Сама наука публічного управління в сучасному розумінні зародилася у Франції в 19 столітті, її основоположником вважається Ж.-П. Б. Боннен, який заклав фундаментальні основи публічного управління, з урахуванням балансу громадських та соціальних інтересів. У більшості країн публічне управління, підходи щодо нього і принципи залишалися незмінним до кінця 19-го століття, поки американський дослідник У. Вільсон дійшов висновку необхідності концентрації ефективності реалізованої державної політики. Необхідність вирішення саме управлінських завдань, пов'язаних із використанням політичних рішень, призвела до перегляду принципів публічного управління на початку 20-го століття у всьому прогресивному світі. Тільки після 20-х років відбулося зрушення від традиційної моделі публічного управління до теорії нового публічного менеджменту, далі до концепції уряду, що перебудовується, і згодом до моделі електронного публічного управління.

Сучасна Україна перебуває на етапі об'єктивної трансформації та вдосконалення системи публічного управління країни, що визначає необхідність детального вивчення управління процесами соціально-економічного розвитку. В умовах постіндустріального суспільства залежність економіки від високих цін на енергоресурси апріорі не може бути фактором довгострокового економічного



зростання, особливо в умовах наростання кризових явищ у світовій економіці та ускладнення воєнно-політичної ситуації, що зумовлює необхідність інституційних перетворень, спрямованих на становлення національної економіки заснований на знаннях. На сьогоднішній день, настає переломний момент розвитку української економіки, що вимагає нової розстановки акцентів та зосередження уваги української влади на проблемах переходу до економіки, заснованої на знаннях, з метою інтенсифікації економічного зростання та забезпечення реалізації збалансованої соціально-економічної політики, орієнтованої на підвищення рівня та якості життя населення.

Власне, вибудовування нової моделі економічного зростання рамках сучасного підходи до громадському управлінню стає стратегічно важливим вибором для України. Слід зазначити, що на даному етапі існують реальні передумови переходу до нового типу економічного розвитку України. Такими передумовами є наявність різноманітних природних ресурсів та накопичений науково-освітній потенціал у країні. Проте, цьому етапі, у Україні розроблено адекватна реаліям часу, соціальним і політичним умовам концепція довгострокового економічного розвитку. Аналізуючи процеси становлення та розвитку інноваційної економіки розвинених країн, можна дійти висновку, що інноваційний розвиток країни можливе лише за реалізації комплексного підходи до формування державної політики у сфері освіти та науки, і навіть за забезпеченні ефективної взаємодії держави й приватного бізнесу. Подібний підхід передбачає об'єднання зусиль органів публічного управління, наукової спільноти та бізнесу, насамперед малого та середнього, з метою формування кадрового потенціалу, підготовки та перепідготовки висококваліфікованих кадрів; організації та забезпечення проведення наукових досліджень, що дозволяють розширити галузі, в яких Україна займає лідируючі позиції у світі; формування та забезпечення ефективного функціонування національної інноваційної системи, створення інноваційної інфраструктури економіки та механізмів комерціалізації

знань; створення інноваційних виробництв з урахуванням державно-приватного партнерства. Це дозволить забезпечити інтенсифікацію економічного зростання України, підвищити рівень економічної безпеки країни та якість життя населення, що є стратегічним пріоритетом національної політики.

Крім того, зазначимо, що в даний час найважливішим фактором зростання в сучасній економіці стають знання, відповідно забезпечення їх продукування є важливим загальнонаціональним завданням.

Необхідно грамотно вибудовувати взаємини економічних інститутів, що склалися, і прагнути до нарощування виконуваних ними функцій, як відповіді на виклики економічного середовища, що глобалізується. На нашу думку, функціонування та розвиток економіки в рамках окремих соціально-економічних систем та суб'єктів економіки залежать від різних норм і повинні здійснюватися в рамках встановлених правил та у певних формах. Здійснення інституційних змін необхідно реалізовувати не лише на рівні окремих і правил, але в рівні інститутів у межах певної інституційної середовища. Це пояснюється тим, що інтереси та дії окремих суб'єктів економіки, які мають опортуністичний характер, можуть набувати загальноекономічного значення лише в інституційній формі. Звідси випливає, що функціонування та розвитку ринкової економіки зумовлює необхідність набору чітких правил і норм функціонування суб'єктів економіки. Це забезпечує вдосконалення економічних відносин.

Побудова інституційних структур у сучасній Україні має бути зорієнтовано стимулювання суб'єктів господарювання з метою здійснення ними діяльності, що відповідає суспільним інтересам і спрямованої на збалансоване функціонування та розвиток національної економіки. При цьому підвищення рівня та покращення якості життя населення є основним і найважливішим критерієм ефективності національної економіки, а це означає, що цей критерій має стати основним при здійсненні публічного управління. Підкреслимо, що на практиці якість життя населення як

критерій підміняється набором показників, зростання яких побічно може характеризувати поліпшення якості життя населення, хоча, насправді, інтерпретація кількісних параметрів у якісні має проводитися на основі методик, яких немає нині. Усі публічні інститути можна поділити ті, які мають формальний характер, отже вже склалися, відомі і дієздатні, й ті, які мають неформальний характер, отже остаточно не сформовані.

У процесі економічного розвитку багато інститутів втрачають свою актуальність і зникають, інші трансформуються, з'являються адекватні часу та умовам нові інститути. Мета вибудовування вдосконаленої інституційної структури полягає у формуванні інститутів, які забезпечують створення умов ефективної взаємодії суб'єктів господарювання, а також ефективного здійснення ними економічної діяльності, але при цьому в рамках інституційних норм, правил та обмежень. Як показує досвід передових економік світу, всі інституційні перетворення базуються на чіткій, дієвій інфраструктурі, яку створюють самі інститути. Відновлювані системи відносин між інститутами підпорядковуються чітко відпрацьованим правилам взаємодії. Цей принцип дозволяє, оновлюючи вимоги до функціоналу інститутів, не втрачати принципів співробітництва та взаємозв'язку, щоб не руйнувати інфраструктуру. Формування ефективної інституційної структури української економіки стало нині наріжним каменем її розвитку та забезпечення зростання рівня підвищення якості життя населення. Вважаємо, що інституційні зміни слід розглядати виключно як процес, який здійснюється в рамках державної економічної політики за безпосередньої участі держави. Завданням держави у цьому контексті є побудова налагодженої економічної системи, яка має чітко визначені рамки функціонування суб'єктів господарювання.

Публічні інститути у цьому розрізі є державними інструментами під час здійснення економічної політики. Інституційні зміни, як і будь-які інші перетворення, завжди наштовхуються на певну протидію та можуть викликати утворення тіньової

сфери. Українська економіка в цьому сенсі не виняток. Сформовані на сьогодні в Україні економічні відносини носять інертний характер, а інституційна структура не відповідає вимогам і викликам часу, особливо це стосується соціально-економічних систем, що трансформуються. Це природно не дозволяє використовувати потенціал та ресурси країни максимально ефективно. Ця політика має бути заснована на побудові ефективної інституційної структури та формуванні цивілізованих економічних відносин. Але важливо пам'ятати, що забезпечення збалансованого розвитку та стабільного економічного зростання не є самоціллю економічної політики в умовах інституційного середовища, що змінюється, оскільки головним принципом інституційних змін має стати досягнення високої якості життя населення.

При розробці та реалізації політики управління соціально-економічними системами, що трансформуються, слід сконцентрувати увагу на наступних факторах: обсяг та якість трудових ресурсів; обсяг та ефективність використання основного капіталу; кількість та якість природно-кліматичних ресурсів; ефективність системи керування; ефективність застосовуваної техніки та використовуваних технологій. На нашу думку, саме вони визначають можливості інтенсифікації економічного зростання. Проте, невід'ємною складовою, можна сказати, головним чинником над зазначеними під час реалізації політики управління соціально-економічними системами є інвестиції.

Економічний потенціал обумовлюється сукупністю елементів, що складають продуктивні сили суспільства. Крім людського капіталу, в економічний потенціал входять фактор природних ресурсів та економіко-географічного становища; технологічний потенціал розвитку та удосконалення ключових галузей економіки; фактор розвитку інфраструктури; науково-технічний та освітній потенціал. В Україні існують значні резерви зростання економіки. Відправною точкою для початку інтенсифікації зростання економіки можуть і мають стати високотехнологічні галузі. Україні необхідна переорієнтація економіки, масштабні інституційні перетворення,

які дозволять як прискорити динаміку, а й підвищити якість зростання економіки.

Соціально-економічна система - це локалізована у просторі та часі цілісна, що характеризується впорядкованим розташуванням елементів, сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих суб'єктів економічних відносин, соціальних та економічних інститутів та відносин з приводу виробництва, розподілу, обміну та споживання благ. До економічних суб'єктів, так званих макроекономічних агентів у чотирисекторній відкритій економіці, як правило, відносять: домашні господарства чи домогосподарства, які включають як індивідів, і їх сім'ї; фірми (підприємства та організації); уряд або держава (в особі органів влади та установ); іноземні держави чи іноземний сектор. Перераховані вище суб'єкти становлять свого роду макроструктуру соціально-економічної системи.

Формування в Україні постіндустріального суспільства з наступним переходом до економіки, заснованої на знаннях, має стати ключовою програмною метою та стратегічним напрямом реформування країни. Важливою рисою постіндустріальної економіки, що характеризує її специфіку, є світова інформатизація суспільства. Інформаційні ресурси та технології на сьогоднішній день стають формою національного багатства та забезпечують прискорення динаміки зростання економіки. Масштабна інформатизація суспільства змінює якість та критерії зростання економіки. Економічне зростання вже не визначається екстенсивними такими факторами, як збільшення обсягу використовуваних ресурсів, акцент зміщується в бік використання інтенсивних факторів таких, як стійкість та якість економічних відносин. Зазначені риси практично обростають прикладними аспектами, розвиваються і, зрештою, формують деякі інституційні конструкції взаємовідносин, які потрібно враховувати розробки реформ.

Існують два альтернативні варіанти базових концепцій соціально-економічного розвитку країни: 1. Збільшення обсягів фінансування інвестиційних проектів з упором фінансування інфраструктурних проектів за рахунок вливання емісійних коштів у

економіку. 2. Забезпечення макроекономічної стабілізації шляхом реформи системи державного управління, системи пенсійного забезпечення громадян, здійснення реформи податкової та судової систем. Політичні, правові, соціальні та економічні інститути як набір встановлених норм і правил, а також інструментарій їх реалізації об'єднують економічних суб'єктів у єдину соціально-економічну систему. Ці інститути забезпечують максимально ефективне функціонування та розвиток соціально-економічної системи та визначають прискорення динаміки зростання національної економіки. В умовах української економіки потрібно обов'язково враховувати її специфічні особливості та розглядати її в ретроспективі. Звідси можна зробити висновок, що примітивне копіювання досвіду країн Заходу не принесе необхідних результатів. Нині питання вибору концепції розвитку національної економіки Україні дуже гостро.

Формування, функціонування та розвиток сучасної економіки знань – це багатоетапний, безперервний та тривалий процес. При цьому, прямий вплив на прискорення динаміки зростання економіки безпосередньо надають знання та інвестиції у знання, а соціально-економічні системи розвиваються на базі функціонування інноваційних високотехнологічних та наукомістких виробництв. Таким чином, трансформації соціально-економічних систем визначають необхідність кардинального перетворення інституційної структури економіки, формування нових та вдосконалення існуючих інститутів, що має дозволити розширювати інноваційні процеси в країні. Також перетворення інституційної структури дасть змогу знизити ризики, неминучі при розробці та запровадження інновацій, а також при здійсненні тих чи інших змін.

Публічні інститути є основою побудови нових економічних відносин, створюють умови оновлення застарілих формацій. У процесі формування економічних відносин виникає потреба удосконалення вже функціонуючих інститутів. Тому спочатку формуються інститути, які є неформальними. Потім вони

поступово формалізуються. Ці процеси загострюються у періоди криз. Зростання ефективності економіки в умовах кризи сприяють удосконаленню економічних відносин, формування дієвих механізмів їх координації та контролю. Це мінімізує невизначеність ринкового середовища та дозволяє залучати інвестиційні ресурси.

Нині у Україні вже сформувався ряд інститутів, які продовжують свій розвиток у системі нової економічної формації, і пов'язані з здійсненням інноваційної діяльності та створенням нового знання. Формуються нові види інтеграції прикладної та фундаментальної науки, освіти та виробництва, розвиваються нові типи науково-освітніх організацій. Створено нові форми державно-приватного партнерства у сфері інновацій, що дає змогу здійснювати масштабну модернізацію національної економіки. Все це стало можливим завдяки розвороту державної політики у бік генерації проривних технологій та інновацій, приведення законодавства у відповідність до ринкових умов та вимог правової держави, пом'якшення податкової бази для підприємців. З урахуванням складності та багатоаспектності інституційних перетворень економіки процес реформ обґрунтовано тривалий. Інноваційну економіку, як і економіку, засновану на знаннях, характеризують складні взаємозв'язки між суб'єктами, які виробляють та використовують нове знання. Звідси, результативність цього процесу визначається якістю взаємодії суб'єктів економіки рамках єдиної і цілісної системи збільшення нового знання. Важливо сформувати інституційні умови, які дозволять вибудувати та забезпечити функціонування та розвиток нового типу економіки – економіки, заснованої на когнітивній діяльності людини. Тобт. має бути створено інституційне середовище, що забезпечує інтенсифікацію зростання економіки за рахунок інноваційної складової.

Чільна координуюча роль цьому питанні повинна приділятися державі, з властивим їй набором заходів і важелів впливу. Підтримка державою функціонування та розвитку національної інноваційної системи полягає у сприянні створенню та стимулюванню діяльності інтегрованих інноваційних науково-освітніх центрів;

здійсненню проектно-бюджетного фінансування суб'єктів інноваційної діяльності та надання їм пільгового кредитування; розвитку венчурних та інноваційних фондів. Суб'єкти підприємницької діяльності створюють інновації та тим самим забезпечують зростання економіки, а держава при цьому має створювати сприятливі умови та сприяти розвитку сфери інновацій. Для цього на державному рівні необхідно вирішити низку тактичних завдань з метою підтримки сфери інновацій в економіці – це: підтримка фундаментальної науки, вибудовування системи взаємодії наукових та освітніх організацій, стимулювання інновацій, підтримка підприємництва, розвиток державно-приватного партнерства в інноваційній та суміжних сферах.

Таким чином, ми можемо констатувати, що інституційна структура економіки країни під впливом криз та об'єктивних передумов розвитку перебуває у стані перманентної трансформації. Виявлені закономірності розвитку економічних відносин у Україні говорять про планомірну розбудову інституційних структур, що переорієнтувалися на необхідність інноваційного розвитку економіки як головного виклику глобалізації. Виявлені проблеми, пов'язані з переходом до нового типу генерації знання, особливо гостро проявляються в умовах макроекономічної нестабільності та політичних протиріч на світовій арені. Здійснення інституційних перетворень у цьому контексті значить лише поліпшення внутрішньої структури управління, перетворення позитивно впливатимуть на посилення ролі України у структурі економіки, сприятливо позначаться на іміджі країни, її конкурентоспроможності на світовому ринку.

## **Висновки до розділу 1**

1. Удосконалено існуючі класифікації стратегій соціально-економічного розвитку держави з виділенням таких класифікаційних ознак даних стратегій, а саме:



нормативна; спрямованість; рівень невизначеності та ступінь ризику; відносна сила стратегічної позиції; вид розвитку; базова концепція досягнення конкурентних переваг; ступінь агресивності поведінки у конкурентній боротьбі; рівень прийняття рішень; стадія життєвого циклу держави.

2. Розвинуто понятійно-категорійний апарат дослідження шляхом уточнення сутності понять на основі процесного підходу, а саме: стратегія соціально-економічного розвитку держави (бачення суб'єктом стратегічного планування бажаного стану соціально-економічного розвитку держави у тривалій перспективі, найбільш ефективного з альтернативних шляхів та необхідних засобів, процесів та процедур його досягнення, за наявності деякого набору обмежувачів зовнішнього та внутрішнього середовища); стратегічне управління соціально-економічним розвитком держави (система суб'єкт-об'єктних відносин, що виникають у процесі державного стратегічного планування, реалізації та моніторингу ефективності реалізації стратегії держави, спрямованих на вирішення завдань її соціально-економічного розвитку); стратегічне планування соціально-економічного розвитку держави (процес, що виникає в результаті діяльності суб'єкта стратегічного планування, що включає визначення стратегічної позиції держави, вибір з альтернативних варіантів оптимальної стратегії її соціально-економічного розвитку, а також розробку стратегічного плану, спрямованого на досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку держави).

3. Визначено основні етапи процесу стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави за елементами, а саме: стратегічний аналіз стану соціально-економічного розвитку держави (аналіз внутрішнього середовища держави (стратегічний потенціал); аналіз зовнішнього середовища держави (стратегічний клімат); визначення стратегічної позиції; побудова прогнозу соціально-економічного розвитку держави); розробка стратегії соціально-економічного розвитку держави (визначення стратегічних альтернатив; вибір оптимальної стратегії; побудова «дерева

цілей»); розробка плану реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави (визначення індикаторів досягнення стратегічних цілей; визначення переліку програм (заходів) реалізації стратегії; визначення ресурсів та їх джерел, необхідних для реалізації стратегії; визначення строків і виконавців).

4. Вирішення низки виявлених проблем, пов'язаних з недоліками розробки та реалізації державних цільових програм в умовах невизначеності та цифровізації управління, вимагає вдосконалення застосовуваних технологій, що включає формування та впровадження комплексу організаційно-методичних, розрахунково-аналітичних та інформаційно-технологічних заходів з метою включення безперервного процесу управління впливом невизначеності та оцінки ризиків у супровід державних цільових програм на основі єдиної цифрової платформи управління.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ НА ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

#### **2.1. Обґрунтування технологічної схеми системи супроводу та класифікація факторів невизначеності державних програм соціально-економічного розвитку за умов невизначеності**

Проведений аналіз практики реалізації державних програм соціально-економічного розвитку в Україні дозволив виділити їх основні характерні риси:

- наявність ієрархії конкретних взаємопов'язаних цілей, часто представлених у вигляді комплексу цільових показників;
- до складу програми входять проекти та інші заходи, які мають бути синхронізовані за термінами, очікуваними результатами та ресурсним забезпеченням;
- учасниками процесу державного програмування можуть виступати різні зацікавлені сторони на різних рівнях управління та з різних галузей діяльності;
- програми характеризуються довгостроковим характером реалізації, але поточні плани реалізації складаються щорічно;
- мінімальний звітний період реалізації програми становить один рік (результати надаються у формі щорічного звіту про хід реалізації та оцінку ефективності програми);
- існує можливість зміни структури або складу програми в процесі її реалізації з повним або частковим збереженням поставлених цілей.

У зв'язку з цим, одним з основних способів удосконалення технологій

програмування розвитку є формування стандартизованого інструментарію ідентифікації та оцінки ризиків державних програм та управління знаннями про супутній вплив невизначеності, доступного на всіх рівнях управління, та має можливість нарощування функціоналу.

Для ефективної реалізації програм розвитку за умов невизначеності необхідний відповідний рівень розвитку технічної та інформаційно-аналітичної системи підтримки органів виконавчої влади, а також забезпечення координації та взаємодії різних органів державного управління, відомств та інших організацій. Інструментальний супровід розробки та реалізації державних програм розвитку має забезпечувати вирішення наступних завдань: зберігання та актуалізація бази знань у частині: нормативної бази, учасників, невизначених подій, які можуть вплинути в ході реалізації та ін..; розвиток математичного та модельного інструментарію ідентифікації та оцінки впливу невизначеності для супроводу повного життєвого циклу програм; формування планів реалізації програм розвитку та їх адаптацію під впливом різних факторів невизначеності; організація електронної взаємодії виконавців програми та зацікавлених сторін на основі цифрової платформи державного управління; застосування у процесі супроводу програм розвитку сучасних інструментальних засобів моніторингу та контролю.

Впровадження та використання перелічених елементів необхідне для комплексного відображення невизначеності розвитку та обробки проявів її впливу у різних аспектах, що схематично відображено на рис. 2.1.

Впровадження цифрових технологій надає можливості щодо підвищення ефективності та результативності роботи у сфері державного управління, особливо в частині моніторингу та інформаційно-аналітичної підтримки реалізації програм, і водночас супроводжується певними змінами організаційного потенціалу органів публічного управління. Основними елементами організаційного потенціалу державного управління можна вважати: ресурси, необхідні для реалізації основних та

спеціальних функцій управління, організаційну структуру та технології реалізації функцій управління. Для реалізації функції стратегічного програмування найкритичнішими є фінансовий та кадровий ресурси. Проблеми фінансування, як правило, полягають у відсутності достатніх фінансових коштів для здійснення заходів програми та з недостатньо високою бюджетною ефективністю.

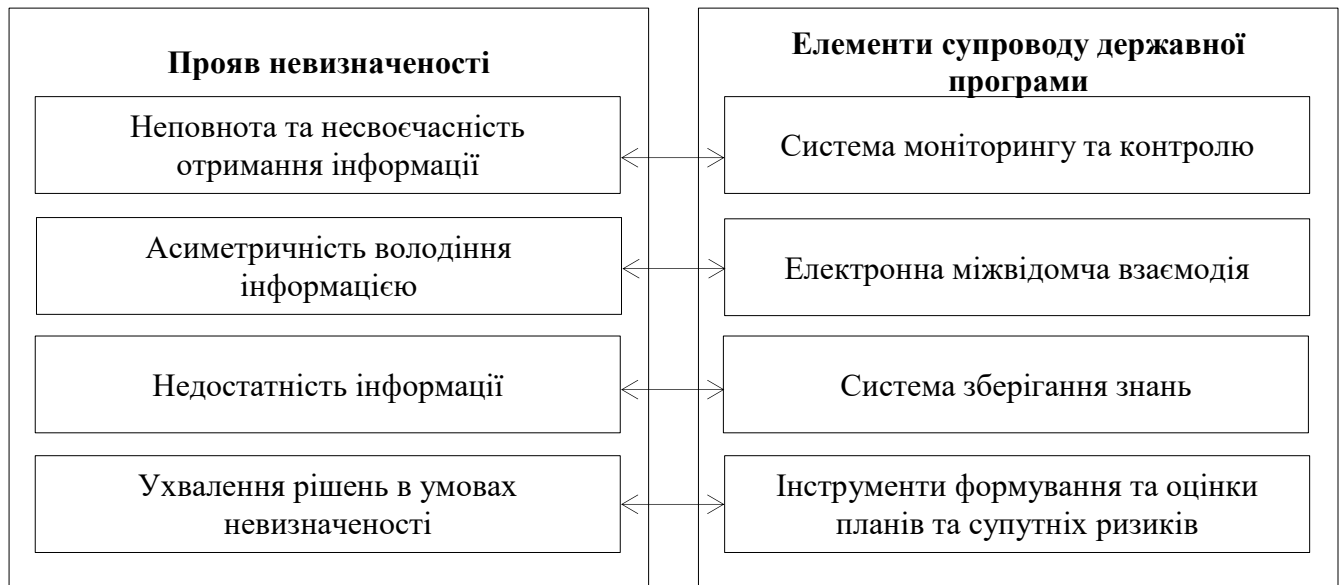


Рис. 2.1. Обробка прояву невизначеності за допомогою елементів супроводу державних цільових програм соціально-економічного розвитку

Способами їх виправлення можуть стати покращення узгодження процесів стратегічного та фінансового планування, обґрунтування планових рішень за допомогою сучасних інформаційно-аналітичних засобів. Це дозволить, зокрема, знизити затримки розподілу державного бюджету. Для реалізації державної програми необхідна командна робота різнопланових фахівців, як правило, із кількох міністерств та відомств. Виконання програм соціально-економічного розвитку в сучасних умовах вимагає залучення людей, які мають компетенції в галузі інформаційно-технологічної підтримки, у сфері проектного управління та управління ризиками, а також підвищення вимог до якості прийнятих управлінських рішень та здатності керівництва реагувати на зміни.

У зв'язку з цим доцільними змінами в організаційній культурі виконавців програм розвитку та зацікавлених сторін можуть стати: розуміння необхідності врахування впливу невизначеності та управління ризиками у процесі розробки та реалізації програм розвитку; ставлення до невизначеної події як джерела як можливих негативних, а й позитивних наслідків; розуміння необхідності використання та подальшого розвитку цифрових технологій у практиці супроводу реалізації державних програм та ін.

Т. Бернс і Г. Сталкер [146] вперше виділили закономірність між видом зовнішнього середовища (стабільного або мінливого) та організаційною структурою. Експерти та фахівці в галузі державного управління неодноразово звертали увагу на критичну значущість організації ефективної системи управління реалізацією державних програм та проектів, у тому числі в частині управління супутніми ризиками.

На сьогодні дуже перспективною структурою, призначеною для управління реалізацією інвестиційних проектів та державних програм, є проектні офіси. Одним з їх основних завдань є організація міжвідомчої взаємодії та виключення дублювання функцій, оскільки до складу проектних офісів мають бути включені співробітники різних органів виконавчої влади, зацікавлені у виконанні програми чи проекту. За рахунок концентрації в проектних офісах фінансових та матеріальних ресурсів можна забезпечити їхній гнучкіший розподіл між кількома проектами та програмами.

В даний час впровадження принципів проектного управління в систему реалізації державних програм не повністю збалансоване з принципами та механізмами проектного управління, не набуло належного широкого поширення або не відповідає вимогам теорії проектного менеджменту.

Базові процеси, які незмінно супроводжують реалізацію проекту зазвичай поділяються на кілька спільних груп: ініціація, планування (розробка та затвердження проекту програми, складу заходів, плану-графіка реалізації, планування ресурсного

забезпечення, планування управління ризиками), виконання (реалізація), моніторинг та контроль, завершення (оцінка ефективності результатів програми).

У зв'язку з цим, основними напрямками вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення розробки та реалізації державних цільових програм соціально-економічного розвитку в умовах невизначеності та розвитку стандартизованого інструментарію супроводу програм будуть: розробка реєстру факторів невизначеності, обґрунтування порядку ідентифікації невизначених подій, ризиків та шансів; обґрунтування використовуваних технологій у процесі прийняття рішень, їх місця та цілей застосування; розробка розрахунково-аналітичних засобів оцінки супутніх ризиків реалізації програм.

Формування системи зберігання та управління знаннями, у тому числі в галузі впливу невизначеності на цілі розвитку, потребує чіткої стандартизації та уніфікації понятійного апарату. Аналіз існуючої практики управління ризиками розробки та реалізації державних програм за матеріалами порталів показує наявність таких недоліків. По-перше, це відсутність термінологічної єдності при ідентифікації ризиків: наприклад, ризики, пов'язані з проблемами фінансування можуть називатися "фінансовими", "економічними" або "фінансово-економічними"; не завжди очевидна різниця між «організаційними» та «управлінськими» ризиками; найчастіше однакові власне явища мають різні назви («кризові явища економіки» чи «економічна криза»).

По-друге, некоректне визначення причин ризиків, самих ризиків та їх наслідків: серед найпоширеніших формулювань ризиків державних програм, представлених у таблиці 1, можна зустріти позиції, які розумніше було б визначати як фактори ризику або його наслідки (наприклад, «висока інфляція» може бути причиною ризику недосягнення цільових показників за програмою економічного розвитку, а «невчасне виконання заходів, затримка термінів» - це ризик, причинами якого можуть бути різні події).

По-третє, відсутність розуміння того, які ризики безпосередньо впливають на

цілі програми і є найбільш пріоритетними: зокрема, з ризиків державних цільових програм, представлених у таблиці 2.1, найпопулярнішим є ризик «Можливість погіршення внутрішньої та зовнішньої кон'юнктури, макроекономічних процесів» (макроекономічний ризик), який був ідентифікований у 12 програмах із 4 напрямків; при цьому очевидно, що не для всіх напрямків діяльності (наприклад, не для спрямування соціальної підтримки населення тощо) він є критичним.

Таблиця 2.1

## Найбільш часті формулювання та класи ризиків реалізації державних програм

Класи ризиків	Представлені формулювання ризиків
Макро-економічні	можливість погіршення внутрішньої та зовнішньої кон'юнктури, негативні макроекономічні процеси; висока інфляція, зниження темпів зростання та рецесія економіки в цілому та окремих видів економічної діяльності, політичні процеси, зниження рівня інвестиційної активності, відтік капіталу
Фінансові	відсутність чи недостатнє фінансування заходів та, внаслідок цього, недостатній рівень бюджетного фінансування, диспропорції у фінансово-економічних можливостях регіонів, зниження обсягів співфінансування із позабюджетних джерел, обумовлені нестабільністю фінансового стану суб'єктів господарювання
Організаційні	несвоєчасне виконання заходів, затримка термінів
Нормативні	невчасне внесення змін до нормативної правової бази
Технологічні	відставання технологій, технічні проблеми реалізації проекту
Соціально-економічні	можливі конфлікти інтересів партнерських структур, зниження наявних доходів населення, соціальна напруженість, пов'язана з низьким рівнем життя населення
Управлінські	слабка координація взаємодії зацікавлених сторін, відсутність оперативності, гнучкості та адаптивності до змін зовнішніх умов, недоліки у процедурах управління, недостатня відповідальність окремих органів публічного управління, які є співвиконавцями та учасниками
Ризики надзвичайних ситуацій	надзвичайні ситуації природного та техногенного характеру, військові конфлікти та дії

Основний фокус уваги, як правило, зосереджений на ризиках, на які виконавцю державної програми будь-якого рівня вплинути дуже складно: наприклад, таких, як зміна економічної ситуації у світі, політичні зміни тощо. Слабо освітлене питання внутрішніх ризиків, на які виконавець справді може впливати: наприклад, таких, як поява незапланованих витрат через різні причини, проблеми міжвідомчої взаємодії, відносини з інвесторами в рамках ДПП тощо.



По-четверте, обмеженість використовуваних класифікацій: у більшості випадків застосовується тільки класифікація за сферами діяльності, оскільки це є однією з базових рекомендацій щодо аналізу ризиків державних програм, причому, як правило, розглядаються не всі сфери, що рекомендуються.

По-п'яте, некоректні, неточні чи надмірні формулювання ризиків: наприклад, формулювання «відсутність чи недостатнє фінансування заходів і, внаслідок цього, недостатній рівень бюджетного фінансування» містить дві різні сутності, причому одна з них («недостатнє фінансування заходів») є причиною для іншої; формулювання «недоліки у процедурах управління» вимагає уточнень та ін.

У зв'язку з цим, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що для коректної ідентифікації ризиків розробки та реалізації державних програм слід дотримуватися таких правил: використовувати однозначні формулювання та не допускати дублювання сутностей; однозначно розділяти визначення подій, що спричинили виникнення ризиків, і самих ризиків; у процесі ідентифікації слід віддавати перевагу ризикам, які безпосередньо впливають на реалізацію програми, і мають пряме відношення до виконавців програми або учасників реалізації.

Крім цього, досить складним питанням залишається класифікація ризиків, оскільки на сьогоднішній момент ще не представлено універсальної, загальноприйнятої та вичерпної системи критеріїв. Можна назвати наступний перелік основних класифікаційних ознак. 1. За етапами виникнення: можливі ризики та загрози можуть бути згруповані за стадіями розробки та реалізації державних програм (наприклад, узгодження проекту програми, виконання плану-графіка за певний рік тощо). 2. За середовищем виникнення: зовнішні ризики, на відміну від внутрішніх, пов'язані зі станом довкілля і залежить від учасників реалізації програми. 3. За рівнем впливу в цілому: групування ризиків і загроз здійснюється виходячи з їхньої допустимості (прийнятності) у рамках виконання програми. 4. За масштабом виникнення: у контексті розробки та реалізації державних програм слід розглядати

виникнення у світовому масштабі, у масштабі окремих країн, у масштабі України, окремих видів економічної діяльності, окремого регіону, окремих сфер регіону, окремих програм чи проектів регіону, окремих заходів, робіт, програм чи проектів. 5. За джерелами виникнення (власниками): у межах розробки та реалізації державних програм ризику можуть бути властиві відповідальним виконавцям, співвиконавцям, іншим зацікавленим сторонам, зокрема комерційним структурам, виконуючим контракти у системі державно-приватного партнерства, за адресними інвестиційними програмами тощо. 6. За наслідками у межах реалізації проектів (програм): ризику державних програм можуть стосуватися цільових показників, термінів виконання, ресурсного забезпечення. 7. За сферами прояву та ін.

Так само актуальною є аналогічна класифікація чинників (джерел) ризику, оскільки це прискорює і полегшує ідентифікацію самих ризиків, і навіть способів їх обробки. Тут важливо зауважити, що однозначна класифікація ризиків, їх причин чи наслідків може бути ускладненою, оскільки на практиці залежно від сфери та місця діяльності компанії, цілей, часу та інших факторів ризику тісно пов'язані один з одним і можуть мати несподівану реалізацію. У такому разі доцільно використовувати кілька різних класифікаційних ознак, що, в тому числі, сприятиме розробці більш послідовної політики з управління ризиками, але може потребувати відповідної інформаційно-технологічної підтримки.

У дослідженні у якості причин ризиків розглядаються наступ окремо або в сукупності деяких невизначених подій. Припустимо, що можна сформуванати базовий набір невизначених подій, які можуть мати, тією чи іншою мірою, вплив на реалізацію будь-якої державної програми в Україні. З цією метою було проведено контентний аналіз різних джерел, зокрема, нормативно-методичних документів щодо формування державних цільових програм, самих державних цільових програм, матеріалів контрольно-наглядових та бюджетних відомств України та інших країн, міжнародних та національних стандартів, вітчизняних та зарубіжних досліджень та ін. Для

зручності обробки та подання, а також з метою уточнення та розвитку діючого підходу до ідентифікації ризиків державних програм невизначені події були розподілені за сферами виникнення.

Розглянемо докладніше сфери діяльності, у яких можуть виникнути події, які надають найбільш істотний вплив на розробку державних цільових програм. Традиційно найбільша увага приділяється галузі «фінансових» або «бюджетних» загроз. В цілому, пов'язані з ними ризики виявляються у невиконанні основних принципів: «економності» (Efficiency, бюджетної ефективності), витрати найменшого обсягу бюджетних коштів та «результативності» (Effectiveness), досягнення найкращого результату з використанням запланованого обсягу коштів у ході реалізації програм.

Друга найбільш опрацьована сфера діяльності - виявлення та запобігання природним та техногенним надзвичайним ситуаціям, а також ліквідація їх наслідків. У якості джерела для формування набору невизначених подій були використані нормативні акти та постанови Кабінету Міністрів України, а також аналогічні документи з інших країн. Через значне розмаїття подій доцільно запровадити їх додатковий поділ за джерелом виникнення на «природні», «техногенні» та «біологосоціальні» надзвичайні ситуації. У зв'язку з широким висвітленням світовими організаціями та урядами різних країн питань екології в окремий клас було виділено «екологічні» невизначені події. В матеріалах державних цільових програм, інших нормативних документах, різних дослідженнях можна зустріти широкий спектр варіантів невизначених подій, які прямо чи опосередковано пов'язані з неефективним управлінням реалізацією. Однак, згідно з контекстним аналізом текстів державних програм, у багатьох програмах їх розгляд опускається. Якщо ж управлінська діяльність все ж таки розглядається, то ідентифіковані ризики можуть відноситися до абсолютно різних сфер діяльності: наприклад, тут можна зустріти кадрові питання, проблеми з оформленням, наданням та узгодженням нормативних документів,

проблеми із взаємодією зацікавлених сторін тощо.

У зв'язку з цим виділено окремий клас «управлінських» невизначених подій, який включає «організаційні» події; події, що виникають у процесі взаємодії з комерційними структурами та події, пов'язані з інформаційно-технологічною сферою. Цифровий розвиток у світі продовжується з запаморочливою швидкістю. За допомогою впровадження інформаційно-технологічних рішень у діяльність органів публічного управління передбачається досягти нового рівня взаємодії держави, бізнесу та громадян. У зв'язку з цим усі невизначені події, пов'язані з електронною взаємодією, комунікацією, технічними та технологічними проблемами доцільно розглядати окремо. Питання законодавства виділено до окремого класу «адміністративно-правових» невизначених подій. Питання та проблеми, пов'язані із зовнішнім впливом на Україну, вважатимуться «зовнішньополітичними». «Організаційні» події пов'язані з усім процесом створення та реалізації програм і тісно пов'язані з основними складовими проектного управління (фінансові характеристики, якість та технологія здійснення конкретної діяльності, терміни, комунікації, зацікавлені сторони, закупівлі та логістика).

В рамках ДПП органи публічного управління делегують деякі зі своїх повноважень партнеру, що сприяє диверсифікації ризиків та забезпечує розумний розподіл ресурсів для задоволення потреб розвитку. Сфера включає у собі взаємодію у межах всіх форм співробітництва з комерційними структурами, діючі нині в Україні. Опис «економічних» подій у документах державних програм також характеризується великою кількістю різночитань. У спробі впорядкувати інформацію, було введено поділ на економічні події світового масштабу (клас «світова економіка») та масштабу всередині країни (клас «державна економіка»). Додатково для позначення неврахованих, випадкових явищ та їхнього впливу було запроваджено окремий клас – «форс-мажорні, випадкові події». Уточнена класифікація сфер діяльності, у межах яких може бути виявлено невизначені події, і навіть джерела інформації на

формування реєстру, представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Класифікація невизначених подій

№	Сфера прояву	Визначення
1	Фінансова	Події, пов'язані з порядком отримання, обсягом та джерелами фінансування для реалізації програми
2	Виникнення надзвичайних ситуацій	
2.1	Природні надзвичайні ситуації	Події, пов'язані явищами геологічного, геофізичного, гідрологічного, біологічного, хімічного характеру
2.2	Техногенні надзвичайні ситуації	Події, що виникають внаслідок аварії чи катастрофи на об'єкті
2.3	Біолого-соціальні надзвичайні ситуації	Події, пов'язані з явищами епідеміологічного характеру
3	Екологічна	Події, пов'язані зі зміною екосистеми
4	Управлінська	
4.1.	Організаційна	Події, пов'язані зі змінами та явищами у всьому управлінському ланцюжку створення та реалізації програми
4.2.	Сфера взаємодії з комерційними організаціями (Державно-приватне партнерство)	Події, пов'язані із взаємодією у різних формах із приватними партнерами
4.3.	Інформаційно-технологічна	Події, пов'язані з інформаційно-комунікаційною інфраструктурою та інформаційними технологіями
5	Адміністративно-правова	Події, пов'язані змінами процедур регулювання всіх етапів реалізації програм, зокрема, у сфері ДПП
6	Зовнішньополітична	Події, пов'язані з впливом на національні інтереси країни
7	Економічна	
7.1	Сфера світової економіки	Події, пов'язані зі змінами у світовій економіці
7.2	Сфера державної економіки	Події, пов'язані зі змінами в економічній ситуації та економічній політиці країни та регіонів
8	Форс-мажорні, випадкові події	Події, спричинені впливом неврахованих факторів

Також стає очевидним, що для зберігання та обробки існуючого розмаїття ризиків, їх причин та наслідків, взаємозв'язків, різних класифікаторів потрібне спеціалізоване інформаційно-технологічне забезпечення. Таким чином, в результаті проведеного аналізу було сформовано рекомендації щодо вдосконалення процесу ідентифікації ризиків державних програм, де одним з основних пунктів була розробка реєстру невизначених подій, які можуть бути чинниками ризиків будь-яких державних програм.

## **2.2. Методичний підхід до планування стратегії соціально-економічного розвитку**

Структура стратегії соціально-економічного розвитку складається з наступних етапів: оцінка досягнутих цілей соціально-економічного розвитку; пріоритети, цілі, завдання та напрями соціально-економічної політики; показники досягнення цілей соціально-економічного розвитку, терміни та етапи реалізації стратегії; очікувані результати реалізації стратегії; оцінка фінансових ресурсів, які необхідні для реалізації стратегії; інформація про державні програми, що затверджуються з метою реалізації стратегії [96]. В. П. Горбулін, А. Б. Качинський [18] пропонують таку структуру стратегії соціально-економічного розвитку : 1. Вступна частина. У ній рекомендується наводити положення щодо посилань на нормативні правові акти, що є підставою розробки стратегії. У цьому розділі можуть бути: результати комплексного аналізу соціально-економічного розвитку в економіці України, світовій економіці; результати оцінки основних показників і сучасних тенденцій його соціально-економічного розвитку, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості; результати аналізу соціально-економічного розвитку, типологізації та визначення стратегічних інтересів стратегічного розвитку; результати аналізу суттєвих конкурентних переваг та конкурентних позицій з основних видів продукції та послуг на українському та міжнародному ринках; результати комплексної оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів довгострокового розвитку тощо.

2. У розділі, що містить пріоритети, цілі та завдання соціально-економічного розвитку, рекомендується наводити результати вибору пріоритетів, цілей, завдань, напрямів соціально-економічного розвитку, терміни їх досягнення. Дані результати реалізації запропонованих рішень і конкретні цільові показники кінцевого результату,

а також їх значення, встановлені на кінець кожного року реалізації стратегії соціально-економічного розвитку.

3. Розділ, що містить сценарії соціально-економічного розвитку, включає опис декількох найбільш ймовірних сценаріїв, які показують шляхи його розвитку з урахуванням встановлених пріоритетів, цілей і завдань. Також важливо обґрунтувати вибір цільового сценарію та очікувані результати соціально-економічного розвитку.

4. Розділ, що містить основні напрями розвитку людського капіталу та соціальної сфери, може включати визначення основних напрямів, таких як підвищення рівня і якості життя населення, поліпшення показників демографії і міграції, підвищення доходів населення, розвиток ринку праці, забезпечення зайнятості населення, розвиток систем охорони здоров'я та освіти, культури, спорту, соціального забезпечення, забезпечення безпеки життєдіяльності, робота з молоддю, розвиток житлової сфери.

5. Розділ, що містить основні напрями економічного розвитку, складається з підрозділів за галузевими комплексами, враховуючи в тому числі: аналіз стану галузі економіки та перспектив її розвитку; заходи щодо розвитку галузі економіки, виклики та загрози у сфері інноваційного розвитку; терміни, етапи та фінансове забезпечення розвитку галузі; основні інвестиційні проекти; обмеження, ризики, можливості реалізації галузевого комплексу; галузеві стратегії, стратегії державних корпорацій та великих промислових підприємств.

6. У розділі, що відображає основні напрямки розвитку науково-інноваційної сфери, рекомендується давати загальну характеристику, оцінку сучасного стану та організаційної структури науково-інноваційної сфери, ключові проблеми та завдання її розвитку, а також результати оцінки конкурентоспроможності продукції та послуг науково-інноваційної сфери, потенціалу розвитку зовнішніх та внутрішніх ринків даних продукції та послуг. Цей розділ, серед іншого, може включати інформацію: про

перспективні та значущі пріоритети інноваційного та технологічного розвитку; напрями розвитку науково-інноваційної сфери, включаючи визначення напрямів формування та посилення пріоритетних науково-технічних напрямів; пріоритетах розвитку інноваційних територіальних кластерів тощо.

7. У розділі, що містить основні напрями раціонального природокористування та забезпечення екологічної безпеки, доцільно враховувати сучасний стан навколишнього середовища та наводити результати оцінки найбільш гострих екологічних проблем. У ньому можуть бути представлені: пріоритети напряму раціонального освоєння природно-ресурсного потенціалу (раціонального природокористування), охорони навколишнього середовища та забезпечення екологічної безпеки, терміни досягнення зазначених пріоритетів; основні проекти у сфері раціонального природокористування, включаючи інвестиційні проекти, реалізація яких може бути заснована на засадах державно-приватного партнерства; пропозиції щодо механізмів державної підтримки.

8. У розділі, що містить основні напрямки розвитку міжрегіональних і зовнішньоекономічних зв'язків, при виділенні у якості пріоритетних великі міжрегіональні інвестиційні проекти, що сприяють реалізації Стратегії, рекомендується опрацьовувати основні напрямки взаємодії регіонів при реалізації даних проектів. Рекомендується враховувати: результати комплексного аналізу сучасних регіональних особливостей міжрегіонального співробітництва та зовнішньоекономічної діяльності, проблеми та перспективи їх довгострокового розвитку; прогноз розвитку міжрегіонального товарного обміну та зовнішньоторговельного обороту; пріоритети та напрями міжрегіонального та зовнішньоекономічного співробітництва та зв'язків, терміни досягнення зазначених пріоритетів, у тому числі доцільність його участі в міжрегіональних інвестиційних проектах інноваційної, виробничої, інфраструктурної та соціальної спрямованості тощо.



9. У розділі, що містить основні напрями просторового розвитку, рекомендується передбачати: особливості, проблеми та перспективи, а також пріоритети, цілі, завдання та напрями просторового розвитку; пріоритети та напрями просторового розвитку, основні напрями територіальної організації; обґрунтування складу, територіальної прив'язки та галузевої спеціалізації найперспективніших територій, які зроблять найбільший внесок у економічне зростання та підвищення якості життя; аналіз та перспективи розвитку територій, для яких встановлені особливі умови ведення економічної діяльності та щодо яких застосовуються спеціальні заходи підтримки розвитку (особливі економічні зони, території випереджуючого соціально-економічного розвитку, мономіста, територіальні інноваційні та промислові) кластери, індустріальні парки тощо.

10. У розділі, що містить відомості про кадрове забезпечення економіки, рекомендується подавати: перспективну потребу в кадровому забезпеченні економіки, розраховану на основі аналізу даних за такими розділами: економіка, демографія та ринок праці; перелік проектів та заходів, спрямованих на забезпечення приросту високопродуктивних робочих місць, терміни їх реалізації, а також перелік державних програм, в рамках яких вони реалізуються; перелік ключових (пріоритетних) професій та компетенцій, затребуваних у середньостроковій та довгостроковій перспективі, визначених відповідно до напрямів економічного розвитку та які передбачають різні рівні підготовки; механізми державно-приватного партнерства у сфері професійної освіти тощо.

11. Наприкінці рекомендується звернути увагу на: терміни досягнення поставлених пріоритетів, цілей та завдань соціально – економічного розвитку; результати оцінки фінансових ресурсів, необхідні реалізації стратегії; результати вибору механізмів реалізації стратегії, включаючи нормативно-правові, фінансово-економічні, інвестиційні, організаційно-управлінські інструменти, а також механізми державно-приватного та партнерства з урахуванням запропонованих у відповідних

розділах механізмів державної підтримки. Також слід врахувати, що при розробці стратегії може формуватися набір додатків, що включає в тому числі: перелік державних програм, які забезпечують реалізацію стратегії, що діють або плануються до затвердження відповідно до рішень вищого виконавчого органу державної влади; табличні матеріали, що відображають основні показники соціально-економічного розвитку, очікувані результати цілей і завдань стратегії, показники кінцевого результату та їх цільові значення; картографічні матеріали, що відбивають територіальний розвиток; перелік великих інвестиційних проектів, що плануються до реалізації; інші матеріали та положення.

Стратегічне планування прийшло у публічний сектор з комерційних організацій, частково зберігши свої підходи та принципи [162]. Ряд вчених стверджують, що стратегічне планування у сфері державного управління та місцевого самоврядування не працює або, принаймні, працює недостатньо ефективно. Висновки критиків ґрунтуються на тому, як вони визначають стратегічне планування, на якій методології базуються, як оцінювали ефективність та результативність. Ми погоджуємося з авторами, які стверджують, що ефективне стратегічне планування є складною соціальною та політичною практикою, в якій важливі всі елементи, у тому числі постійний процес навчання та вдосконалення [142].

Л. Альбрехте та А. Бальдуччі аналізують основні параметри плану, які визначають, чи є процес планування «стратегічним» чи ні [133]. На їхню думку, важливим є політичний, інституційний контекст, формулювання цілей і завдань, перелік залучених осіб, правовий статус плану в офіційній системі планування, часові рамки плану та горизонт планування, зв'язок з проектами та ряд інших факторів. Система стратегічного планування модифікується і еволюціонує під впливом теоретичних поглядів, превалюючих у цій країні певний період. Ми не ставимо завдання провести повний огляд існуючого теоретичного базису і його еволюції, а зупинимося лише на тих теоріях, які так чи інакше вплинули на формування нашої

методики аналізу сформованих практик з розробки стратегій соціально-економічного розвитку.

Стейкхолдерський підхід важливий у системі стратегічного планування, оскільки на територіях концентрується безліч суб'єктів з різними конкуруючими та суперечливими цілями, а також із власними ресурсами та можливостями. Один із важливих напрямів дискусії з приводу розробки та реалізації стратегії - це склад і структура основних дійових осіб (акторів), залучених до цих процесів. Багато дослідників зазначають, що залучення стейкхолдерів до розробки, а згодом до реалізації стратегії розвитку позитивно впливає на якість документів стратегічного планування, їх опрацьованість, а також на ступінь реалізації стратегії та її ефективність. Врахування думок основних стейкхолдерів дозволяє також сформулювати і опрацювати різні сценарії майбутнього розвитку [137].

Як справедливо зазначають Т. Б'ярстіг із співавторами [141], залучення стейкхолдерів може бути організоване як «згори вниз», так і «знизу вгору», балансує між ефективністю та рівнем залучення стейкхолдерів. У першому випадку в процесі задіяно обмежену кількість організаційно оформлених стейкхолдерів, а участь громадськості обмежена консультативними процедурами, в рамках яких мешканців просять вибирати із заздалегідь визначеного переліку варіантів. У другому випадку рішення приймається на підставі засудження проблем та перспектив розвитку з громадськістю.

Дж. Брайсон із співавторами [144] серед базових характеристик стратегічного планування відзначають наявність обов'язкового обліку думок зацікавлених сторін, у тому числі посадових осіб, що посилює легітимність стратегічних документів та можливість отримання підтримки від різних рівнів уряду та секторів, які безпосередньо чи опосередковано беруть участь у процесі розробки та реалізації стратегії. У зв'язку з цим у нашій методиці ми використовували критерій аналізу «Наявність/відсутність органу, що координує розробку стратегії соціально-

економічного розвитку», який дозволяє простежити, чи формалізуються процеси взаємодії між різними стейкхолдерами при розробці та ухвалення стратегії.

Інклюзивний підхід та партисипаторне планування. Сучасні міста переживають інтенсивну трансформацію, зумовлену масштабними соціальними та економічними викликами. У відповідь на це у державній політиці місто все більше розглядається як платформа для перетворення суспільства з метою вирішення таких проблем, як інтеграція, рівність та можливості для кожного. Це призводить до виникнення та розвитку різних інструментів партисипаторного планування. Так, А. Ріццо із співавторами аналізують можливості включення «лабораторій життя» (living labs) до системи планування [175]. Такі «лабораторії» виникли та використовуються для управління інноваційними процесами в системі міського планування на основі відкритого, інклюзивного та спільного походження [180]. Інновації розробляються шляхом інтеграції різних зацікавлених сторін, включаючи державні організації, приватний сектор, університети та громадськість. Проведене Т. Б'ярстігом та його колегами опитування 15 муніципалітетів Швеції про процедури залучення стейкхолдерів, що використовуються, показало, що, згідно з протоколом, залучення зацікавлених сторін у процес планування є обов'язковим, але це жорстко не регламентовано. У всіх опитаних муніципалітетах розробка стратегії - це спільний процес, в якому беруть участь муніципальні посадові особи, політичні групи, громадськість та консультанти. Найбільш поширеним способом їхнього залучення були зустрічі чи семінари. Опитування, веб-форуми тощо використовувалися в трьох муніципалітетах. Ще у двох муніципалітетах застосовувався проектний підхід задля забезпечення активної участі різних зацікавлених сторін. Більшість респондентів відзначали, що важко залучити певні групи, включаючи молодь та сім'ї з маленькими дітьми. Інші респонденти вказали на труднощі залучення місцевих політиків [141]. Існують різні підходи щодо оцінки участі населення та інших стейк-холдерів у процесах розробки стратегії. Так, А. Йонсен пропонує розраховувати індекс залучення зацікавлених

сторін при розробці стратегії [161].

Пандемія COVID-19 вплинула на швидке впровадження технологій онлайн-участі населення у процесах стратегування, що має свої переваги, оскільки дозволяє залучати до цього малоактивні верстви населення, але й несе певні ризики, пов'язані з витоком персональних даних чи маніпулюванням. А. Покхарель із співавторами розглядає ці нові інструменти та пропонує рекомендації щодо ефективного розвитку віртуальних інструментів у процесі планування за участю населення [173]. На основі теорії партисипаторного планування в методику пропонується включити параметр "Склад розробників стратегії соціально-економічного розвитку".

Теорія комунікативного планування та теорія нового публічного управління. Теорія комунікативного планування передбачає, що узгодження суперечливих цілей ринкових гравців має відбуватися за допомогою відкритих дискусій та досягнення консенсусу між різними учасниками ринку. Комунікативне планування і нове публічне управління часто трактуються як протилежні способи управління, оскільки ринково орієнтована позиція комунікативного планування і неоліберальна реальність «new public management» розглядаються як взаємовиключні альтернативи. Деякі автори припускають, що зміцнення демократії в системі планування можливе завдяки відкритій взаємодії, і приділяють увагу аналізу процедурних питань, оцінки залученості зацікавлених сторін та комунікацій між ними [178]. Й. Хайтонен, аналізуючи систему планування у Фінляндії, підкреслює, що вибір тієї чи іншої моделі та процедур багато в чому визначається національними умовами, законодавчою базою, традиціями, рівнем інституційної довіри та низкою інших факторів [159].

Для оцінки ролей учасників планування нами пропонується критерій «Процедура розробки стратегії соціально-економічного розвитку».

Інкрементальний підхід. Незважаючи на те, що інкрементальний підхід у стратегічному плануванні передбачає постійний процес ітерацій, у цьому дослідженні ми будемо використовувати цю теорію з точки зору структури стратегії, оскільки саме

в структурі можуть відображатися результати застосування інкрементального підходу. Як приклад можна навести досвід фінського міста Лахті, де використовується політика узгодження стратегічного і генерального планів в ітеративному процесі. Інституційна основа планування землекористування, включаючи зонування, правила підготовки, участі, прийняття рішень та оскарження генерального планування землекористування, включені у ширший контекст роботи зі стратегії міста Лахті на принципах інкременталізму [167].

Використовуваний критерій методики: "Структура стратегії соціально-економічного розвитку". Довгострокове чи короткострокове планування. У науковому співтоваристві ведеться досить тривала дискусія про раціональні терміни (горизонти) планування. Частина вчених і практиків вважають, що в умовах невизначеності слід відмовитися від довгострокового планування та перейти на короткострокові оперативні плани. Інші вважають, що, задаючи стратегічні пріоритети, можна визначити довгострокові цільові орієнтири для розвитку території, у тому числі подаючи сигнали зовнішнім акторам, що дає змогу формувати певні рамки та стимули територіального розвитку. Л. Хеглунд із співавторами, досліджуючи процеси стратегічного планування та управління в транспортному управлінні Швеції, як одну з проблем, що виникають, відзначає протиріччя між довго- та короткостроковими цілями [157]. Ми дотримуємося другого погляду, у нашій методиці використовується критерій «Термін реалізації стратегії соціально-економічного розвитку».

Теорія інституційного дизайну та інструменти реалізації стратегії. Інституційна теорія може застосовуватися у системі стратегічного планування із двох точок зору. По-перше, щоб зрозуміти структуру довкілля, які інститути існують і як вони взаємодіють між собою. По-друге, для реалізації стратегії часом важливо модифікувати існуючі інститути або створити нові, використовуючи інституційний дизайн [134]. Існує досить великий пласт досліджень, присвячений таким інститутам

розвитку, в тому числі агентствами та корпораціями міського та регіонального розвитку, але, безумовно, перелік можливих інститутів реалізації стратегії території не обмежується даними прикладами, постійно виникають нові інститути, що відповідають викликам часу. Дієві інструменти реалізації стратегії важливі, оскільки вони багато в чому визначають, чи ухвалені стратегії будуть лише документом «для галочки» чи стануть дієвим інструментом для трансформації соціально-економічного розвитку. Т. Пойстер та Г. Стрейб проводили опитування муніципалітетів США з чисельністю населення понад 25 тис. чол. і виявили фактори, які муніципальні керуючі вважали важливими для успіху стратегічного планування [172]. Крім вже аналізованого чинника залучення стейкхолдерів у процес планування, велике значення мають механізми та інструменти реалізації стратегії, зокрема взаємозв'язок між бюджетом і стратегічними пріоритетами, розробка конкретного плану дій щодо реалізації стратегії, управління результативністю. Ми включаємо в методичку критерій «Інструменти реалізації стратегії соціально-економічного розвитку».

Взаємозв'язок політики (policy integration) та індикативне планування. Процес узгодження стратегій також може йти різними шляхами залежно від особливостей управління у тій чи іншій країні. На прикладі Нідерландів проаналізовано повноваження різних рівнів влади та детальність планів, які приймаються на різних територіальних рівнях. Зазначається, що плани національного уряду зазвичай включають цілі та принципи планування, а субнаціональні органи формулюють більш детальні пропозиції щодо розвитку, що відповідають особливостям їх територій, а потім представляють їх центральним органам влади. Така практика індикативного планування має давню традицію у Нідерландах. Оцінка за цим параметром ведеться на підставі критерію «Узгодження стратегії соціально-економічного розвитку муніципального освіти з іншими документами стратегічного планування (стратегічними документами)». Методичний підхід до планування стратегії соціально-економічного розвитку представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Методичний підхід до планування стратегії соціально-економічного розвитку

Теоретичний базис	Критерії аналізу розробки стратегії
Стейкхолдерський підхід	Наявність/відсутність координуючого органу
Інклюзивний підхід, партисипаторне планування	Склад розробників
Теорії комунікативного планування та нового публічного управління	Процедура розробки
Інкрементальний підхід	Структура стратегії
Довгострокове/короткострокове планування	Термін реалізації стратегії
Теорія інституційного дизайну	Інструменти реалізації стратегії
Інтеграція політики, індикативне планування	Узгодження стратегії з іншими документами

Розглянемо глибше теоретичні та методологічні засади інкрементального підходу. Теоретичні підходи інкременталізму базуються на різних теоріях - теорії еліти, теорії груп, теорії політичних систем, інституціоналізму, теорії гуманізму, теорії сталого розвитку, теорії збалансованого розвитку, теорії саморозвитку, теорії раціонального вибору, які спочатку стосуються процесу формування (розробки або актуалізації, коригування) стратегії соціально-економічного розвитку. Кожна з названих теорій покликана сприяти оптимальному розумінню процесу стратегування соціально-економічного розвитку за умови її грамотного застосування.

На думку Ч. Ліндблома, інкрементальний підхід передбачає, що особи, які приймають рішення, враховують наявні результати розвитку об'єкта стратегічного планування, програми, політику, тобто механізми та інструменти управління як основу для своїх рішень і зосереджують свої зусилля на їх поступовій зміні (збільшенні чи зменшенні) [164]. Ч. Ліндблом стверджував, що інкременталізм є типовою стратегією соціально-економічного розвитку в плюралістичних суспільствах, таких як США або навіть Нігерія [164]. У роботі під назвою «Правлячий клас» італійський соціолог Г. Моска стверджував, що у історії людства існував лише



одне тип правління – олігархія [170]. У всіх суспільствах, від слаборозвинених і тих, що ледь досягли розквіту цивілізації до передових і могутніх, з'являються два класи людей: клас, який править, і клас, яким правлять. Перший клас, завжди досить нечисленний (еліта), виконує всі політичні функції, монополізує владу і користується перевагами, які вона приносить. Другий клас більш численний, спрямовується та контролюється першим [170]. Відповідно до постулатів теорії еліти, стратегію соціально-економічного розвитку слід розцінювати як документ, що відображає цінності та переваги правлячої еліти, тобто уособлює собою владу. Іншими словами, еліта вважає, що одноосібно може визначати стратегію соціально-економічного розвитку території, спрямовану на підвищення добробуту мас, та здійснювати її. Таким чином, стратегія соціально-економічного розвитку території формується «від еліти до мас (населення)». Ю. Бек представляє короткі постулати теорії еліти: суспільство ділиться на тих, хто має владу, і тих, хто її не має [139]. Невелика кількість людей, які мають владу, визначає цінності суспільства. Все населення не визначає стратегію соціально-економічного розвитку; ті небагато, хто керують суспільством, не є його типовими представниками. Еліта непропорційно формується із вищих верств суспільства; просування людей, які не належать до еліти, наближення їх до статусу еліти має бути повільним і безперервним з метою підтримки стабільності суспільства та недопущення революцій. До керівного класу суспільства може бути допущені лише ті, хто прийняв погляди (консенсус) еліти, поділяє її інтереси; стратегія соціально-економічного розвитку відбиває не вимоги і інтереси всього суспільства, а переважаючі цінності еліти. Зміни у політиці, швидше за все, будуть поступовими, а не революційними. Інкременталізм допомагає реагувати на події, що загрожують соціуму, соціальній системі; активні представники еліти піддаються щодо невеликому прямому впливу ними із боку решти населення. Еліти впливають на маси більше, ніж маси впливають на еліти [139].

Таким чином, теорія еліти розуміє стратегію як продукт для обмеженого кола

осіб, що відображає їх цінності та служить їх цілям. Інкременталізм враховує, що особи, що визначають стратегію соціально - економічного розвитку, діють в умовах невизначеності щодо наслідків своїх дій, тому розробка додаткових рішень, як правило, дозволяє знизити ризики такої невизначеності. Більше того, інкременталізм має на увазі, що розробники стратегій соціально-економічного розвитку не завжди мають достатню кількість часу або будь-яких інших ресурсів, необхідних для всебічного аналізу альтернативних рішень існуючих проблем. Розробка або актуалізація (коригування) стратегії соціально-економічного розвитку або будь-яких окремих стратегічних рішень є результатом взаємної згоди між численними учасниками управлінського процесу.

Інкременталізм представляється політично доцільним, оскільки за допомогою нього легше досягти консенсусу, виключити ймовірність прийняття суб'єктивних і не завжди оптимальних управлінських і стратегічних рішень. Однак існують і критичні точки зору щодо інкременталізму [139]: по-перше, він надто консервативний, отже, може бути своєрідним бар'єром для інновацій, які необхідні для ефективної реалізації стратегії соціально-економічного розвитку; по-друге, у кризових ситуаціях інкременталізм не дає керівних принципів для прийняття рішень, алгоритмів для вирішення поставлених завдань; по-третє, інкрементальний підхід, заснований на діях попередніх періодів та існуючій політиці, може перешкоджати пошуку чи використанню інших управлінських альтернатив; по-четверте, інкременталізм не усуває необхідність володіння теоретичними підходами при розробці стратегії соціально-економічного розвитку. Для того, щоб зміни в стратегічних (управлінських) діях були раціональні, необхідно чітке знання та застосування певних теоретичних підходів з метою досягнення максимального ефекту від зусиль, що додаються.

У статті А. Вейса та Є. Вудхауса оцінюється чотири стійкі критичні зауваження на адресу інкременталізму: його недостатня цілеорієнтованість, консерватизм, обмежений діапазон застосування та негативна позиція по відношенню до аналізу

[188]. Деякі автори зазначали, що інкременталізм втратив свою актуальність до середини 1990-х рр., оскільки не зміг ефективно відповісти на нові глобальні та регіональні виклики [140]. Інша група дослідників намагається спростувати основні критичні зауваження, провести свого роду емпіричні тести, щоб побачити, чи дійсно інкрементне прийняття рішень в умовах невизначеності дає позитивний ефект, або оцінити ймовірність, з якою в організаціях застосовуватиметься інкрементне прийняття рішень [165]. У пізніших дослідженнях вчені також висловлювалися на підтримку інкрементального підходу [171]. Розглядаючи еволюцію інкрементального підходу, обговорюючи його сильні та слабкі сторони, вони намагаються доповнювати та розвивати положення Ч. Ліндблома [158]. Підкреслюється, що інкрементальний підхід особливо ефективний у середовищі, що швидко змінюється, з високим ступенем невизначеності [179]. У багатьох містах та регіонах інкрементальний підхід використовується при формуванні документів стратегічного та (або) просторового планування. Наприклад, у фінському місті Лахті застосовується практика поєднання діяльності з формування та реалізації міської стратегії з генеральним планом на основі ітеративного процесу [167].

У науковій літературі існують різні точки зору на етапи стратегічного планування та стратегічного управління [167]. Дещо різняться і їх кількість, і їх назви. Однак, підсумовуючи різні методологічні та методичні підходи до формування (розробки та актуалізації) стратегії соціально-економічного розвитку, сформулюємо п'ять основних етапів стратегування, які у своїй сукупності мають ознаки інкрементального підходу.

Етап 1 – аналіз середовища. Вважається вихідним процесом стратегічного планування, забезпечує базу для визначення місії та цілей об'єкта стратегічного планування, а також для вироблення стратегії. Аналіз середовища передбачає вивчення довкілля (макрооточення, безпосереднього оточення, можливостей, загроз тощо) і навіть внутрішнього середовища (сильних і слабких сторін, конкурентних

переваг, потенціалу тощо). Аналіз макрооточення включає вивчення впливу економіки, правового регулювання та управління, політичних процесів, природного середовища та ресурсів, соціальної та культурної складових суспільства, науково-технічного та технологічного розвитку суспільства, інфраструктури тощо. Безпосереднє оточення, як правило, аналізується за такими основними компонентами: конкуренти, ринок робочої сили, інші дійові особи, з якими у об'єкта стратегічного планування є різні зв'язки. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє оцінити потенціал, який об'єкт стратегічного планування може використати у процесі досягнення своєї мети. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще усвідомити цілі, більш чітко сформулювати місію, тобто визначити зміст та напрямки діяльності. Найчастіше в українській практиці на цьому етапі використовуються PEST-аналіз (вивчається зовнішнє середовище) і SWOT-аналіз (досліджується зовнішнє і внутрішнє середовище). Аналізу середовища досі приділяється чимала увага у науковій літературі.

Етап 2 - визначення місії та цілей (цілепокладання). Складається із трьох стадій, кожна з яких вимагає відповідальної роботи. Перша стадія - формування місії, що у концентрованої формі є сенс існування, філософію, призначення об'єкта стратегічного планування. Потім слід визначити довгострокові, стратегічні цілі, які не повинні суперечити місії. Завершується цей етап встановленням середньо- та короткострокових цілей, які не повинні суперечити довгостроковим цілям та місії. Формування місії та встановлення цілей призводять до того, що стає зрозумілим, для чого функціонує і чого прагне об'єкт стратегічного планування.

Місія - лаконічний і ємний вираз призначення міста стосовно пов'язаних із ним соціально-економічним об'єктам і системам. Вона сприяє формуванню образу об'єкта стратегічного планування у суб'єктів зовнішнього середовища. Місія не лише фундаментом визначення стратегічних цілей, а й каркасом стратегії, з яким слід звіряти конкретні рішення. На основі місії вибудовується система цілей. Цілі - це

конкретні стану (орієнтири) окремих характеристик, досягнення яких для об'єкта стратегічного планування бажаним і досягнення яких спрямовано його діяльність.

Крім встановлення місії та системи цілей, у стратегії соціально-економічного розвитку можуть бути представлені інші категорії стратегічного характеру – стратегічне бачення, стратегічний статус, перспективний образ, загальний вектор розвитку, девіз тощо. На цьому етапі найчастіше застосовується метод «дерево цілей». Основна технологія його побудови - декомпозиція, що полягає в ієрархічному вибудовуванні цілей від найвищої (головної) до цілей нижчих рівнів. Усі цілі розробляються в різних напрямках, проте підпорядковуються єдиної (жорсткої) ієрархії.

Етап 3 – розробка (вибір) стратегії. На цьому етапі приймається рішення з приводу того, як, якими засобами, за допомогою яких дійових осіб (стейкхолдерів) об'єкт стратегічного планування буде досягати досягнення цілей. Для найбільшої результативності розробленої стратегії рекомендується у кожному даному випадку, кожному за об'єкта стратегічного планування розробляти індивідуальну стратегію. І тому існують певні методи, зокрема, у практиці стратегування поширені матричні методи - матриця Бостонської консалтингової групи, матриця Маккінсі, матриця стратегічної відповідності, матриця життєвого циклу та інші. Якщо неможлива розробка індивідуальної стратегії, то рекомендується застосовувати комбіновану стратегію, тобто поєднує в собі елементи вже розроблених та реалізованих стратегій. Слід пам'ятати, що ефективність реалізації такої стратегії, як правило, не буде максимальною. У разі, якщо неможливий варіант розробки індивідуальної або комбінованої стратегії, можна застосовувати вже розроблені стратегії. Одне із завдань розробників у такому разі полягає у правильному виборі відомих стратегій. Допомогти цьому може такий метод стратегічного планування, як матриця Стрікланда - Томпсона (матриця вибору стратегій). Однак результативність такого стратегування, як правило, невисока.

Етап 4 – виконання (реалізація) стратегії. Спочатку цей етап створює базу для реалізації стратегії та досягнення поставленої мети, тобто відбуваються всі необхідні організаційні процедури (затвердження графіка реалізації, плану, термінів, організаційної структури, відповідальних осіб), створюється так звана стратегічна інфраструктура - проведення стратегічних змін, що переводять об'єкт стратегічного планування в такий стан, в якому він буде готовий до втілення стратегії в життя. Після цього настає безпосередньо реалізація стратегії.

Етап 5 - оцінка та контроль виконання стратегії (стратегічний контроль). Це логічно завершальний процес стратегічного управління, що забезпечує стійкий зворотний зв'язок між досягненням цілей та власне цілями стратегічного розвитку. Основні завдання стратегічного контролю: визначення того, що і за якими показниками перевіряти; оцінка стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників; з'ясування причин відхилень, якщо такі розкриваються внаслідок проведеної оцінки; здійснення коригування, якщо воно необхідне і можливе. У разі контролю реалізації стратегій ці завдання набувають цілком певної специфіки, обумовленої тим, що стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії призводить до досягнення цілей. Коригування за результатами стратегічного контролю може стосуватися як реалізованої стратегії, так і встановлених цілей.

Описаний методологічний підхід формування (розробки та актуалізації) стратегії соціально-економічного розвитку, її реалізації, а також контролю за реалізацією має принципи інкременталізму через те, що він є поступовим, покроковим, осмисленим процесом, що забезпечує безперервне вдосконалення існуючих механізмів, а також своєчасну актуалізацію та внесення коригувань. Забезпечення життєздатності стратегії соціально-економічного розвитку неможливе без чіткого, оптимального, послідовного вибудовування процесів стратегування на всіх його етапах та стадіях. З кожного наступного етапу за потреби можна

повернутись на попередні.

### **2.3. Напрями регулювання процесів стратегічного планування**

Для організації процесу розробки та реалізації стратегії в єдиній методології повинні бути вирішені такі завдання: структурувати діяльність учасників стратегічного планування через чітке виділення основних координуючих та рушійних сил: владу, науку, бізнес, громадськість, засоби масової інформації. Правильна організація та координація роботи цих сил органами влади дозволить забезпечити поєднання зусиль спільноти, розстановку пріоритетів, баланс інтересів усіх сил. Це не просто канал зворотного зв'язку з жителями, а й об'єднання сил, зацікавлених у успішній реалізації стратегії; визначити узгоджені експертними співтовариствами стратегічні напрями розвитку в єдиній методології формування цих стратегічних напрямів; ув'язати плани роботи вищого рівня з нижчим; сформувати чітку систему контрольних та моніторингових показників соціально-економічного розвитку на всіх рівнях стратегічного планування, а також затвердити мінімальне та максимальне значення щодо кожного з цих показників. Стратегія розвитку має забезпечити рух показників у межах запланованих значень; синхронізувати стратегічне та регіональне планування.

З позиції забезпечення сталого розвитку впровадження представленого алгоритму у практику стратегічного планування дозволить досягти таких результатів: підготувати теоретико-методологічну основу для комплексного розвитку економічної, соціальної, інноваційної та екологічної підсистем; створити умови для балансу інтересів влади, бізнесу, наукової спільноти та населення; сформувати модель розвитку економіки; забезпечити комплексне ув'язування розвитку системи розселення населення з розвитком економіки та розміщенням інфраструктури;

обґрунтувати розміщення великих інвестиційних проектів та їх інфраструктурного забезпечення. Уніфікація процесу розробки стратегії соціально-економічного розвитку згідно з запропонованим алгоритмом дасть можливість: підвищити узгодженість інтересів при розробці стратегічних напрямів розвитку та формуванні інвестиційних проектів; полегшити здійснення стратегічно значущих заходів; посилити координацію взаємодії регіонів; спростити синтез інформації про соціально-економічний розвиток, знизити трудомісткість підготовки мезоекономічних стратегій, прогнозів, програм.

Резюмуючи та враховуючи вищевикладене, сформулюємо атрибути (характеристики) ефективної (еталонної) стратегії: чіткий, обґрунтований, аргументований аналіз середовища; концептуальні основи, тобто встановлення місії, головної мети та системи цілей; єдність структури кожного стратегічного спрямування, що забезпечують єдність і життєздатність усієї стратегії; механізм реалізації стратегії; механізм моніторингу, оцінки ефективності, коригування; відповідність та несуперечність стратегії іншим документам стратегічного планування (стратегічним документам) по горизонталі та по вертикалі.

Для набуття стратегією атрибутів, характеристик еталонної стратегії нами представлені рекомендації, які необхідно враховувати при розробці єдиних правил стратегування, націлені на вдосконалення якості та життєздатності стратегій. Ці рекомендації націлені на порятунок від помилок стратегування та слабких сторін стратегій. По-перше, слід приділяти увагу аналізу середовища проживання і точніше застосовувати методи стратегічного аналізу. У більшості стратегій соціально-економічного розвитку використовується SWOT-аналіз, проте не завжди він виконаний коректно. Не слід забувати, що згідно з методикою SWOT-аналізу, розробленою гарвардською школою стратегічного планування, крім вихідної матриці, в якій визначаються сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, будуються й інші (результуюча матриця, що відображає перетин факторів внутрішньої та зовнішньої



середовища, матриця можливостей; матриця загроз). Можливе також визначення коефіцієнтів значущості для кожного фактора SWOT-аналізу. Крім SWOT-аналізу, можна застосовувати й інші методи стратегічного аналізу (PEST-аналіз, стратегічний синтез тощо). Якість і глибина аналізу тенденцій є найважливішою умовою оптимального визначення напрямів соціально-економічного розвитку. По-друге, необхідно формулювати місію та чіткіше вибудовувати декомпозицію цілей. Генеральна (стратегічна, головна) мета має декомпонуватися на цілі першого рівня (наприклад, цілі стратегічних напрямків). Ті, у свою чергу, слід декомпонувати на цілі другого рівня (наприклад, цілі стратегічних програм). Далі необхідно вибудовувати цілі третього рівня (наприклад, цілі стратегічних проектів). Після цього стає можливим за загальною декомпозицією дійти рівня завдань і заходів. Крім дерева цілей, можливо застосовувати й інші методи (стратегічне ядро, дерево проблем та дерево причин їх виникнення тощо).

По-третє, у кожному стратегічному напрямі стратегії соціально-економічного розвитку рекомендується затверджувати систему показників ефективності, кількість яких не повинна бути занадто великою. Саме для досягнення їх значень рекомендується щорічно оцінювати ступінь реалізації стратегії, а також результати досягнення стратегічних цілей та завдань.

По-четверте, найбільш раціонально передбачати у стратегії соціально-економічного розвитку всі процеси, що відбуваються на території регіону (міста), а не тільки відповідні питанням місцевого значення, повноваженням та компетенціям органів державної влади чи органів місцевого самоврядування .

По-п'яте, рекомендується закріплення суб'єктів, механізмів, принципів, етапів моніторингу та контролю за реалізацією стратегії соціально-економічного розвитку. Слід сформулювати схему організації процесу стратегічного управління розвитком території, що відповідає стратегічним напрямкам, пріоритетам просторового розвитку та фактичної структури органів управління. При цьому нерационально позначати як

відповідальний виконавець і співвиконавців стратегії соціально-економічного розвитку лише органи державної влади або органи місцевого самоврядування.

По-шосте, раціонально передбачити можливість координації соціально-економічного, галузевого та територіального розвитку, визначити орієнтири просторового розвитку в кожному стратегічному напрямку та забезпечити узгодженість стратегії соціально-економічного розвитку з іншими документами стратегічного планування (стратегічними документами) по горизонталі та по вертикалі.

По-сьоме, необхідно враховувати, що стратегія соціально-економічного розвитку повинна бути науково обґрунтованим документом суспільної згоди, що враховує інтереси всіх груп стейкхолдерів і забезпечує рівномірність і комплексність розвитку території. Відповідно, до процесу його розробки необхідно залучати представників усіх груп місцевого співтовариства.

З урахуванням значущості етапу мети сформульовані авторські рекомендації (пропозиції) щодо вдосконалення мети в процесі розробки (актуалізації) стратегій соціально-економічного розвитку. По-перше, в концептуальних положеннях (основах) необхідно формулювати місію, оскільки саме вона дає суб'єктам зовнішнього середовища уявлення про територію, її філософію, сенс існування, призначення, сприяє формуванню або закріпленню її іміджу, а також об'єднанню зацікавлених осіб до спільного досягнення мети стратегічного розвитку. Водночас місія не повинна нести в собі конкретних вказівок щодо того, що, як і в які терміни слід робити. Важливо, щоб її було сформульовано гранично ясно, чітко, зрозуміло. Також потрібно усвідомлювати, що територія знаходить місію лише в тому випадку, коли всі стейкхолдери згодні з нею і йдуть у своїй діяльності її положень. Визначення місії - важливий етап в умовах конкурентної боротьби за збереження наявних ресурсів та залучення нових.

По-друге, слід формулювати головну мету, щоб сформулювати у всіх суб'єктів

внутрішнього та зовнішнього середовища чітко уявлення про те, чого прагне місто. Необхідно чітко вибудовувати цілі, розробляти повну декомпозицію від генеральної до цілей реалізації конкретних (оперативних, тактичних) заходів. Для більшої пов'язаності цілей (усунення протиріч) можна застосовувати додаткові методи їх вибудовування та обґрунтування. Наприклад, причинно-наслідковий аналіз проблем (дозволяє встановити причини виникнення кожної проблеми і потім визначити цілі для їх усунення), поєднання системи цілей і завдань з системою проблем (для усунення кожної з проблем або підпроблем розробляється мета або підцілі (завдання)).

Перспективним методом цілепокладання є побудова стратегічного ядра - компоненти документа стратегічного планування, що показує, чого в стратегічній перспективі потрібно прагнути в першу чергу (на чому сфокусуватися, у що вкладати зусилля), а що є лише супутнім процесом. Одна з головних умов, про яку не слід забувати при побудові цілей, полягає в тому, що вони не повинні суперечити один одному, бути взаємовиключними; вони мають бути чітко узгодженими всередині одного і різних рівнях стратегування, і навіть взаємно доповнювати одне одного, утворюючи єдину чітку систему.

По-третє, щодо цілей стосовно кожної їх слід дотримуватися ряд вимог: досяжність - цілі не повинні бути надто легкими для досягнення, але і не повинні бути нереалістичними, що виходять за межі виконавців; гнучкість - слід встановлювати цілі таким чином, щоб вони залишали можливість їх коригування відповідно до змін, які можуть статися в оточенні; вимірність - цілі мають бути сформульовані так, щоб їх можна було кількісно виміряти або оцінити, чи були вони досягнуті; конкретність - цілі повинні мати необхідні характеристики, щоб можна було однозначно визначити, у якому напрямі має здійснюватися подальший розвиток; сумісність (узгодженість) - довгострокові цілі мають відповідати місії, а середньострокові та короткострокові (оперативні, тактичні) - довгостроковим; прийнятність для основних груп дійових

осіб, що визначають напрями розвитку міста, насамперед для тих, кому доведеться їх досягати; сучасність – облік глобальних тенденцій розвитку (інформатизація суспільства, інтернет речей, постіндустріалізація, нова індустріалізація, Індустрія 4.0 тощо).

По-четверте, для надання стратегії життєздатності, підвищення ефективності її реалізації слід передбачати мету просторового розвитку через те, що вона дозволяє «приземлити» (локалізувати на території) стратегічні перспективи (напрями, пріоритети, орієнтири тощо)). Без визначення територіальних прив'язок («коридорів розвитку») стратегічні перспективи залишаться лише бажаними, але не будуть життєздатними. Одним із актуальних процесів просторового розвитку є агломерування.

По-п'яте, щодо цілей важливо наділяти їх відмітними рисами і амбітністю. Щодо стратегій важливо не обмежуватися компетенціями, повноваженнями органів місцевого самоврядування, питаннями місцевого значення, а розширювати горизонти мислення і, відповідно, горизонти цілепокладання, думати про масштабні проекти, які могли б стати візитними картками міста, сформувати (скоригувати) бренд міста не лише в країні, а й у світі, які суттєво підвищили б його конкурентні переваги. Також має сенс провести поєднання цілей та флагманських (проривних) проектів міського (територіального) розвитку. По-шосте, у разі потреби можлива розробка інших концептуальних категорій стратегічного характеру - загального вектора розвитку, стратегічного бачення, образу майбутнього, «особи міста», девізу (слогану) тощо, оскільки саме вони покликані посилити сутність місії та цілей, донести їх до населення та інших дійових осіб процесу стратегічного планування та стратегічного управління, а також сформувати у них позитивне сприйняття процесів стратегування. Значним етапом стратегічного планування є визначення стратегічних напрямів та показників, за допомогою яких оцінюватиметься ефективність їх реалізації. Рекомендований склад стратегічних (пріоритетних) напрямів стратегії соціально-

економічного розвитку та їх характеристики представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Рекомендований склад стратегічних (пріоритетних) напрямів стратегії  
соціально-економічного розвитку

Пропонована назва стратегічного напрямку	Приблизні компоненти стратегічного спрямування	Приблизний перелік показників стратегічного спрямування
1	2	3
Розвиток людського потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- охорона здоров'я;</li> <li>- освіта;</li> <li>- можливості самореалізації;</li> <li>- соціальний захист;</li> <li>- культура;</li> <li>- фізична культура та спорт;</li> <li>- молодіжні організації;</li> <li>- родина</li> </ul>	<p>тривалість життя; народжуваність; смертність; чисельність населення; показники щодо деяких видів захворювань; показники забезпеченості закладами освіти; показники якості освіти; показники системи додаткової освіти; показники системи професійної освіти та перепідготовки кадрів; показники забезпеченості спортивними спорудами; частка осіб, що займаються фізичною культурою та спортом; відвідуваність установ культури; кількість шлюбів та розлучень</p>

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3
Розвиток економічного потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пріоритетний розвиток зовнішньоекономічної діяльності та виробництв, що забезпечує диверсифікацію економіки та реалізацію переваг і можливостей;</li> <li>- ефективність, можливість розвитку існуючих виробництв;</li> <li>- потреба у кадрах;</li> <li>- ринок праці</li> </ul>	показники обороту, відвантаження продукції, продуктивності; інноваційної діяльності; кількість зайнятих економіки; кількість вакансій; число зареєстрованих безробітних; обсяг інвестицій, у тому числі за пріоритетними напрямками зовнішньоекономічної діяльності
Розвиток інженерної інфраструктури та житлово-комунального господарства	електро-, газо-, тепло-, водопостачання та водовідведення; забезпечення надійності та якості функціонування та розвитку інженерних систем; безпечна, якісна експлуатація житлового фонду; ліквідація ветхого та аварійного житла	площа житлового фонду, у тому числі старого, аварійного; обсяг капітально відремонтованого житла; ступінь зношування мереж; кількість пошкоджень на мережах, що призвели до обмеження подачі ресурсів споживачам
Розвиток транспортної інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> <li>- автомобільні дороги державного та міського значення, їх стан та щільність;</li> <li>- системи громадського транспорту;</li> <li>- транспортно-пересадочні вузли;</li> <li>- паркувальні простори, що забезпечують зручність користування всією інфраструктурою;</li> <li>- якість транспортних послуг</li> </ul>	будівництво, реконструкція, капітальний ремонт доріг; будівництво транспортних розв'язок; розвиток транспортно-пересадкової інфраструктури; середня тривалість ділової поїздки; обсяг перевезень пасажирів за видами громадського транспорту; охоплення території єдиною системою громадського транспорту; частка населення, що проживає в населених пунктах, що не мають регулярного транспортного сполучення
Екологія; упорядковане міське середовище; рекреаційні зони	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стан атмосферного повітря, водних об'єктів;</li> <li>- природні території, що особливо охороняються, лісопарки, інші об'єкти рекреації;</li> <li>- ризики для здоров'я населення (екологічно зумовлені захворювання, шкідливі фактори);</li> <li>- переробка, поховання відходів;</li> <li>- екологічна освіта та освіта (виховання)</li> </ul>	викиди від стаціонарних джерел; викиди від пересувних джерел; комплексний індекс забруднення атмосфери; формування, реконструкція рекреаційних загальнодоступних просторів; частка відходів, спрямованих на переробку; частка житлового фонду, в якому здійснюється роздільний збір відходів

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3
Безпека	- злочинність; - захист від надзвичайних ситуацій	рівень злочинності, у тому числі тяжких та особливо тяжких злочинів; рівень вуличної злочинності; рівень злочинності серед неповнолітніх; розкриття злочинів; число добровільних народних дружин; охоплення відеоспостереженням вулиць, парків, скверів, дворових територій
Розвиток громадянського суспільства	- громадські, волонтерські організації; - толерантність, міжконфесійна та міжнаціональна єдність; - патріотичне виховання	кількість соціально-культурних проєктів, проєктів благоустрою, що реалізуються громадськими організаціями; кількість волонтерів, які постійно беруть участь у проєктах
Містобудування; землекористування	- житлово-цивільне будівництво; - забезпечення будівництва різноманітного та комфортного житла, інших об'єктів; - збереження об'єктів культурної спадщини; - збереження і створення естетично цінного архітектурно-художнього вигляду будівель і споруд; - землекористування; - реабілітація старого житлового фонду	введення житла, у тому числі індивідуального; забезпеченість житлом на 1 мешканця; структура житлової забудови за поверховістю; введення нежитлових приміщень, у тому числі складських, офісних, торгових, готельних; формування, реконструкція громадських просторів; кількість громадян, які перебувають на обліку для видачі житла на умовах соціального найму, для отримання земельних ділянок під індивідуальне житлове будівництво, для отримання земельних ділянок для садівництва

Важливо дотримуватись значних вимог до переліку показників: адекватність – показник повинен характеризувати прогрес у досягненні мети; точність - похибки вимірювання не повинні призводити до спотвореного уявлення про реалізацію досліджуваного явища (процесу); об'єктивність - не допускається використання показників, поліпшення звітних значень яких можливе при погіршенні реального стану справ; достовірність - спосіб збирання та обробки вихідної інформації повинен допускати можливість перевірки точності отриманих даних у процесі моніторингу та оцінки досягнення поставлених завдань; однозначність - визначення показника має забезпечувати однакове розуміння істоти вимірюваної характеристики як фахівцями,

і кінцевими споживачами, не допускає двоякого тлумачення; сумісність - вибір показників слід здійснювати, виходячи з необхідності накопичення даних та забезпечення їх сумісності за різні періоди, а також з показниками, що використовуються в міжнародній практиці; унікальність - показники досягнення поставлених стратегічних завдань не повинні представляти собою об'єднання декількох показників, що характеризують рішення окремих, що відносяться до цієї мети завдань; своєчасність - звітні значення показників повинні формуватися в строки, необхідні для розробки (актуалізації) стратегії соціально-економічного розвитку, а також для її моніторингу та оцінки тощо.

## **Висновки до розділу 2**

1. Удосконалено класифікацію невизначених подій державних програм соціально-економічного розвитку за сферами прояву, а саме: фінансова (події, пов'язані з порядком отримання, обсягом та джерелами фінансування для реалізації програми); виникнення надзвичайних ситуацій (природні, техногенні, біолого-соціальні); екологічна (події, пов'язані зі зміною екосистеми); управлінська (організаційна, сфера взаємодії з комерційними організаціями (державно-приватне партнерство), інформаційно-технологічна); адміністративно-правова (події, пов'язані змінами процедур регулювання всіх етапів реалізації програм, зокрема, у сфері ДПП); зовнішньополітична (події, пов'язані з впливом на національні інтереси країни); економічна (сфера світової економіки, сфера державної економіки); форс-мажорні, випадкові події (події, спричинені впливом неврахованих факторів).

2. Сформовано концептуальний підхід до вдосконалення технологій супроводу державних цільових програм соціально-економічного розвитку в умовах невизначеності, що полягає у: розробці стандартизованого інструментарію,



доступного на всіх рівнях публічного управління; основних завдань технологічного супроводу з виділенням основних елементів (ініціація, планування (розробка та затвердження проекту програми, складу заходів, плану-графіка реалізації, планування ресурсного забезпечення, планування управління ризиками), виконання (реалізація), моніторинг та контроль, завершення (оцінка ефективності результатів програми)).

3. Розроблено методичний підхід до планування стратегії соціально-економічного розвитку, який ґрунтується на розроблених теоретичних базисах і враховує критерії аналізу розробки стратегії, а саме: стейкхолдерський підхід враховує наявність бо відсутність координуючого органу; інклюзивний підхід, партисипаторне планування - склад розробників; теорії комунікативного планування та нового публічного управління - процедуру розробки; інкрементальний підхід - структуру стратегії; довгострокове чи короткострокове планування враховує термін реалізації стратегії; теорія інституційного дизайну - інструменти реалізації стратегії; інтеграція політики, індикативне планування враховує узгодження стратегії з іншими документами.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗВИТОК НАПРЯМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ НА ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

#### **3.1. Розробка державної соціально-економічної політики в умовах інституційного середовища, що змінюється**

Збалансоване функціонування та соціально-економічний розвиток держави забезпечується за рахунок наявності високого економічного потенціалу. Економічний потенціал грає значну роль у створенні механізму державної політики управління соціально-економічним розвитком. Розмір економічного потенціалу дає уявлення про рівень інвестиційної привабливості соціально-економічних макросистем. Тому на сьогодні гостро стоїть питання щодо формування економічного потенціалу соціально-економічної системи. Ступінь розвитку продуктивних сил визначатиме характер як економічних, так і суспільних відносин. Відтворення передбачає постійне відновлення та зростання обсягів випуску продукції, робіт, послуг. При цьому наявність тих чи інших ресурсів відіграє ключову роль у функціонуванні всіх суб'єктів господарювання в рамках соціально-економічної системи держави.

Механізм державної соціально-економічної політики за умов незбалансованої економіки - це сукупність інструментів публічного управління, які дозволяють мінімізувати вплив негативних процесів, а найчастіше і попереджати їх. Цей інструментарій дозволяє мінімізувати загрози, спричинені екзогенними факторами та дати поштовх розвитку інноваційного та підприємницького потенціалу держави.

Становлення сучасної економічної системи потребує реалізації державної

соціально-ринкової політики, що ставить основною метою досягнення високого рівня якості життя населення. Але на даному етапі військової агресії Росії проти України вона не є збалансовано функціонуючою. У таких умовах виникає необхідність формування ефективного механізму державної політики управління соціально-економічним розвитком. Основними учасниками цього процесу виступають насамперед влада на всіх рівнях. Соціально-економічні макросистеми, які є самостійними, унікальними і специфічними системами в сучасних умовах, стають основою протікання всіх господарських процесів. Для соціально-економічної державної політики складається специфічний, що відповідає рівню її розвитку ступінь взаємодії економічних суб'єктів, що характеризує результативність політики управління соціально-економічними макросистемами. Ринкова орієнтація державної соціально-економічної політики вимагає наявності чітко збудованої інституційної структури, яка забезпечить вихід економічних суб'єктів на потрібний сегмент ринку у потрібний час із продукцією, товарами, роботами та послугами, які дозволять отримати позитивний економічний ефект і позитивно вплинуть на розвиток національної економіки загалом.

Формування механізму соціально-економічної державної політики є найважливішим завданням управління національною економікою загалом. При цьому в процесі формування механізму необхідно ґрунтуватися на детальній територіальній конкретизації в рамках держави. Це дозволить окремим територіальним громадам уточнювати та самостійно реалізовувати економічну політику, концентрувати зусилля на максимізації ефективності використання наявних ресурсів, факторів, умов, передумов для забезпечення збалансованості соціально-економічного становища, створення доробку для інтенсифікації економічного зростання у довгостроковій перспективі.

Взаємодія суб'єктів економіки в рамках соціально-економічної державної політики є однією із найпотужніших резервів відновлення національної економіки та

переходу на траєкторію збалансованого розвитку. Насамперед, це виявляється у ефективності використання ресурсів соціально-економічних макросистем. На сьогодні можна говорити про те, що українська економіка є відносно стабільною, проте вона сильно схильна до впливу екзогенних факторів, які дуже часто мають негативний відтінок і можуть спровокувати виникнення криз. Подібний вплив негативних екзогенних факторів схильні і до соціально-економічних макросистем. Соціально-економічна макросистема є складною системою, внутрішнє середовище якої включає економічну, соціальну та екологічну підсистему. Отже, збалансованість функціонування та розвитку соціально-економічної державної політики залежить як від збалансованості національної економіки, так і від збалансованості підсистем і елементів, що входять до її складу, у тому числі окремих територіальних громад.

При формуванні механізму державної соціально-економічної політики необхідно сформулювати двоєдину мету, що включає два стратегічні напрями.

1. Забезпечення інтенсифікації економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в рамках соціально-економічної макросистеми з метою забезпечення високої якості життя населення. Реалізація цієї мети передбачає вирішення наступних завдань: формування сприятливого інвестиційного клімату; підтримка підприємництва, насамперед, малого та середнього; підтримка розвитку суб'єктів господарської діяльності в галузі інновацій; розвиток інфраструктури для забезпечення збалансованості функціонування соціально-економічної макросистеми; збільшення доходної та оптимізація видаткової частин бюджетів усіх рівнів бюджетної системи.

2. Проведення адміністративних перетворень з метою підвищення ефективності використання наявних ресурсів та потенціалу розвитку соціально-економічної макросистеми. Реалізація цієї мети передбачає вирішення наступних завдань: вдосконалення системи управління економічними системами; забезпечення ефективної міжрегіональної взаємодії та розвиток міжнародного співробітництва;

розвиток відносин державно-приватного партнерства; удосконалення інститутів громадянського суспільства.

Важливою частиною механізму державної соціально-економічної політики є елементи контролю, які передбачають оцінку досягнення поставленої мети, проведення моніторингу результативності механізму у вигляді системи цільових індикаторів. У ході моніторингу доцільно здійснення системного аналізу процесу функціонування соціально-економічних макросистем для запобігання кризовим явищам, а також для коригування стратегічних цільових орієнтирів. Дієвий механізм створює сприятливе зовнішнє середовище та формує внутрішні стимули та можливості зростання соціального капіталу, техніко-технологічної модернізації виробництва та розвитку галузей інноваційної економіки.

Крім того, вироблення результативної державної соціально-економічної політики дозволить на макрорівні вирішувати пріоритетні соціально-економічні завдання у галузі когнітивної діяльності людини у сфері науки, освіти та інновацій, що включає наступні напрями.

1. Забезпечення умов, які дозволять залучити до господарського обігу об'єкти інтелектуальної власності, а також створення системи обліку прав на об'єкти інтелектуальної власності та формування ринку інтелектуальної власності.

2. Модернізація національної економіки шляхом розробки відповідних інноваційних програм та проектів. Координація здійснення наукових досліджень, які проводяться суб'єктами господарювання та приведення їх у відповідність до завдань зі створення національної інноваційної системи.

3. Формування науково-освітньої та інноваційної інфраструктури, її інтеграції до національної інноваційної системи.

4. Створення системи наукового, техніко-технологічного та інноваційного прогнозування з метою визначення пріоритетів розвитку національної інноваційної системи та реалізації державної інноваційної політики.

5. Стимулювання діяльності інноваційних підприємств.

6. Стимулювання попиту на нову техніку, новітні технології та інноваційні продукти.

7. Забезпечення інтеграції науки, освіти та виробництва у рамках національної інноваційної системи.

Вирішення зазначених завдань зумовлює необхідність розробки та реалізації державної соціально-економічної політики в умовах переходу до інформаційного суспільства, заснованого на знаннях. Система державної соціально-економічної політики складається з п'яти базових підсистем, які виконують певні функції.

1. Підсистема «Освіта, фундаментальні та прикладні наукові дослідження». Метою даної підсистеми є активізація та використання когнітивної діяльності людини у розвитку соціально-економічних макросистем, а також формування капіталу знань на базі безперервного освітнього процесу, що дозволяє об'єднати особистісні потреби людини та потреби розвитку сучасної економіки.

2. Підсистема «Генерація та акумулювання знань». Метою даної підсистеми є підвищення конкурентоспроможності науки та освіти в рамках соціально-економічних макросистем, а також формування умов її збалансованого розвитку на основі інтеграції науково-освітньої та когнітивної діяльності, використання передових досягнень науково-освітніх центрів.

3. Підсистема «Генерація та акумулювання технологій». Метою даної підсистеми є стимулювання інноваційної діяльності економічних суб'єктів задля забезпечення розвитку різних галузей економіки, а в майбутньому для становлення економіки, заснованої на знаннях, що дозволить трансформувати знання на комерційні продукти з високими значеннями доданої вартості.

4. Підсистема "Технологічне переозброєння підприємств". Метою даної підсистеми є розробка та реалізація програм з формування та освоєння на підприємствах у рамках соціально-економічних макросистем високопродуктивних,

екологічних, ресурсозберігаючих технологій поряд з посиленням вимог до якості виробленої продукції, виконуваних робіт і послуг.

5. Підсистема "Інноваційна інфраструктура". Метою даної підсистеми є формування умов здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок.

Перехід до інформаційного суспільства, заснованого на знаннях, можна здійснити за допомогою розробки та реалізації державної соціально-економічної політики, що базується на когнітивній діяльності людини. При цьому основою функціонування механізму державної соціально-економічної політики в умовах переходу до економіки, що ґрунтується на знаннях, мають стати взаємозв'язки, що поєднують проведення наукових досліджень та здійснення інноваційних розробок вченими-фахівцями у різних сферах, діяльність високотехнологічних та інноваційних виробництв.

Основними інструментами реалізації державної соціально-економічної політики за умов переходу до економіки, заснованої на знаннях, є такі.

1. Удосконалення нормативно-правової бази у сфері інноваційної діяльності.
2. Формування фонду фінансової підтримки інноваційної та когнітивної діяльності людини.
3. Здійснення програмно-цільової підтримки інноваційної та когнітивної діяльності з боку органів публічного управління.
4. Створення інфраструктури науково-освітньої діяльності: створення інноваційних інтегрованих науково-дослідних та освітніх центрів у рамках соціально-економічних макросистем; створення системи трансферу інновацій на базі подібних центрів.
5. Формування координуючих дорадчих органів управління соціально-економічними макросистемами.
6. Проведення експертизи та здійснення обліку результатів інтелектуальної

діяльності.

7. Здійснення фінансової підтримки та стимулювання інноваційної та когнітивної діяльності.

8. Реалізація інноваційних проектів, зокрема венчурних через здійснення державно-приватного партнерства.

9. Створення ринку інновацій.

10. Розвиток системи лізингу інноваційних підприємств.

11. Реалізація програм технологічного переозброєння підприємств та галузей, формування кластерних утворень у сфері високих технологій.

12. Здійснення інформаційної підтримки інноваційної та когнітивної діяльності.

13. Координування та стимулювання в закладах професійної (професійно-технічної) та вищої освіти наукової діяльності, діяльності з технічного доопрацювання нововведень та проектування нових технологій.

14. Здійснення підготовки висококваліфікованих кадрів.

15. Розвиток малих підприємств та індивідуального підприємництва у науково-дослідній, освітній та інноваційній сферах.

У якості можливих результатів реалізації державної соціально-економічної політики в умовах переходу до економіки, заснованої на знаннях, можна назвати такі.

1. Створення умов переходу інноваційних проектів науково-дослідних та освітніх організацій на стадію технологій. Це створить передумови для інтеграції соціально-економічних макросистем та формування нового технологічного укладу в економіці - економіці, що базується на знаннях, дозволить сформувати та накопичити людський капітал, позиціонувати соціально-економічні макросистеми як території когнітивної діяльності людини.

2. Реалізація інноваційного потенціалу соціально-економічних макросистем у формі створення на території високотехнологічних виробництв.

3. Визначення критеріїв та цільових показників, що обґрунтовують



результативність реалізації інноваційної діяльності та стимулювання когнітивної діяльності людини в рамках реалізації проектів, які допоможуть визначити необхідність впровадження інновацій та можуть бути використані для кількісної оцінки досягнутих результатів. До них можна віднести такі показники, як: частка інноваційної продукції та її динаміка у загальному обсязі виробництва; питома вага інноваційних підприємств в економіці; щорічний приріст інноваційних підприємств та індивідуальних підприємців, які здійснюють інноваційну діяльність; частка позабюджетних коштів у внутрішніх витратах на наукові дослідження та дослідно-конструкторські розробки.

Узагальнюючи сказане, зазначимо, що важливою складовою державної соціально-економічної політики має стати інноваційна компонента, що ґрунтується на когнітивній діяльності, яка і дозволить надалі здійснити перехід до нового економічного укладу - економіки, заснованої на знаннях. Хочеться відзначити, що йдеться про необхідність створення необхідних інституційних компонентів політики за умов переходу до інформаційного суспільства, заснованого на знаннях. Ефективне управління визначає необхідність формування сприятливих умов функціонування та розвитку соціально-економічних макросистем на основі когнітивної діяльності людини.

У сучасних наукових працях з дослідження макросистем немає однозначного і точного визначення поняття «ефективність» стосовно них. Теоретично, ми припускаємо, що ефективність соціально-економічних макросистем може визначатися динамікою їх розвитку та ступенем збалансованості їхнього функціонування. Очевидно, що ефективність змінюватиметься тоді, коли процес управління впливатиме на зміну параметрів функціонування та розвитку соціально-економічних макросистем. Змінюючи параметри функціонування, такі як місія, цілі та завдання соціально-економічні макросистеми будуть переорієнтовані на досягнення нових параметрів ефективності. Крім того, ефективність макросистем перебуває у

тісному взаємозв'язку з ефективністю суб'єктів економіки, що є структурними одиницями відповідних макросистем, оскільки саме вони забезпечують досягнення балансу соціально-економічної макросистеми.

Оснoву державної соціально-економічної політики становить її організація. Ключова роль організації процесу управління полягає в досягненні цілей та вирішенні завдань об'єкта управління з найменшими ресурсними витратами. Якщо цілі мають точні кількісні та якісні параметри, зорієнтовані на збалансоване функціонування та розвиток, то ефективність управління більшою мірою залежатиме від зовнішніх факторів. Місію, цілі та завдання задають кількісні та якісні параметри управління та, зрештою, визначають рівень ефективності управління соціально-економічною системою. Навпаки, відсутність ясної місії, певних цілей і завдань функціонування та розвитку соціально-економічних макросистем може мати згубний вплив на цю систему, що підтверджується практикою ведення господарської діяльності. Причини низької ефективності управління соціально-економічними макросистемами криються у внутрішніх протиріччях системи зв'язків. Суперечності спричиняють й інші негативні процеси та явища, що знижують ступінь збалансованості макросистем. Це свідчить про відсутність відповідного дієвого механізму державної соціально-економічної політики, що включає інструментарій управління, що забезпечується досягненням заданих критеріїв.

З метою згладжування диференційованості територіального розвитку важливо побудувати такий механізм взаємодії всередині макросистеми, який би припускав скорочення витрат праці на виробництво доданої вартості. Суб'єкти господарювання дуже часто воліють приростити прибуток від зниження витрат приріст та від підвищення ціни на продукцію, що виробляється. В умовах відсутності інституційних перешкод на шляху необґрунтованого підвищення цін таке прагнення товаровиробників спрямоване проти інтенсивного розвитку виробництва та, отже, не відповідає інтересам державної соціально-економічної політики. У разі відсутності

підтримки інституційного характеру підвищення ефективності соціально-економічних макросистем стає неможливим. Базовим елементом такої підтримки є формування механізму державної соціально-економічної політики. Цей механізм дає можливість нівелювати протидію суб'єктів господарювання та стимулювати підвищення ефективності функціонування за рахунок скорочення витрат, підвищення продуктивності праці тощо.

При цьому, слід уточнити, що роль механізму державної соціально-економічної політики полягає не стільки у посиленні державного впливу, адміністративного регулювання та прямого втручання в економіку, скільки у проведенні політики збалансованого функціонування та розвитку соціально-економічних макросистем з урахуванням ринкових законів та застосуванням ринкового інструментарію. Отже, механізм державної соціально-економічної політики сприяє формуванню ринкових інститутів, орієнтованих на підвищення ефективності управління соціально-економічними макросистемами.

Зміни в інституційному середовищі та негативний вплив зовнішньої військової агресії Росії на Україну потребують застосування найдосконаліших методів підвищення ефективності державної соціально-економічної політики. В аспекті аналізованих питань результати економічної діяльності в результаті визначають рівень ефективності державної соціально-економічної політики.

Тому широта можливостей соціального розвитку суспільства та підвищення якості життя населення безпосередньо пов'язана з ефективністю управління функціонуванням та розвитком соціально-економічних макросистем. Отже, соціальну та економічну ефективність слід розглядати як єдину, взаємопов'язану та взаємозумовлену категорію. Економічна ефективність дає можливість підвищити рівень життя населення, а соціальна - за рахунок когнітивної діяльності забезпечує збалансоване функціонування та розвиток економічних соціально економічних макросистем. Соціальна ефективність розкривається у вдосконаленні суспільних

відносин, заощадженні та поліпшенні здоров'я населення, підвищенні освіченості населення і, в результаті, перетворюється на додаткову продуктивну силу, основою якої є когнітивна діяльність, що має економічні результати. При цьому ефективність державної соціально-економічної політики в умовах інституційного середовища, що змінюється, слід розглядати в розрізі цілісної системи управління на рівні національної економіки.

В науковій літературі, як ми вже зазначалося вище, описується досить багато підходів до поняття ефективності управління, але більшість дослідників сходиться на думці, що ефективність управління може оцінюватися як ступінь досягнення заданих цілей. Проте, вчені розходяться у думці щодо змісту цілей. Суперечливість думок і поглядів на зміст поняття ефективності управління можна пояснити відсутністю системного підходу до його трактування. На нашу думку, мета державної соціально-економічної політики полягає у підвищенні рівня та якості життя населення за допомогою досягнення заданих параметрів. Подібний підхід дозволяє оцінити ефективність управління соціально економічними макросистемами, причому найбільш точно і об'єктивно.

Причини трансформацій соціально-економічних систем загалом і, зокрема, причини виникнення криз економіки зокрема, поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними коливаннями економіки, і суб'єктивні, які зумовлені прорахунками від управління. Перші викликані внутрішніми чинниками, другі – зовнішніми. Збалансованість функціонування та розвитку соціально-економічних макросистем є результатом поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів, що надають позитивний або негативний вплив на господарську діяльність у рамках соціально-економічної макросистеми. Для прискореного формування та розвитку збалансованих соціально-економічних макросистем необхідна безпосередньо державна участь у виробленні заходів та розробленні інструментарію, які мають сприяти вирішенню цього завдання. Найбільш оптимальним способом вирішення таких соціально-економічних проблем є

програмно-цільовий метод.

Забезпечення збалансованого функціонування та розвитку соціально-економічних макросистем необхідно розглядати як вирішення складного комплексного організаційного та соціально-економічного завдання.

Враховуючи, що Україна є країною з ринковою економікою, вона може запозичувати і адаптувати під свої реалії всі прогресивні заходи, що позитивно зарекомендували у світовій практиці. До таких заходів, зокрема, відносяться: управління процесами функціонування та розвитку господарського комплексу країни шляхом поєднання централізованих та децентралізованих важелів управління; залучення державних, приватних та іноземних інвестицій; державно-приватне партнерство у розвитку галузей економіки; державні заходи стимулювання суб'єктів господарювання у вигляді пільгового оподаткування, здійснення субсидій, субвенцій, дотацій, пільгового кредитування, створення особливих економічних зон тощо; формування системи підготовки висококваліфікованих кадрів. Природно, що для реалізації поставлених цілей і завдань необхідно залучати значні обсяги інвестицій. А це, у свою чергу, вимагає застосування податкових та митних пільг, а також застосування механізмів державних гарантій, що дасть як українським, так і іноземним інвесторам певну впевненість у захисті їхніх прав та фінансових ресурсів.

Поняття механізму державної соціально-економічної політики базується на принципах і закономірностях, що становлять його сутність і є інструментом забезпечення досягнення необхідних результатів. Особливості механізму державної соціально-економічної політики визначаються формою здійснення дій щодо організації управління, які є такими: формування політики управління соціально-економічними макросистемами; формування структурних елементів та підсистем політики управління соціально-економічними макросистемами; забезпечення координації, чіткої взаємодії та узгодженості елементів політики управління соціально-економічними макросистемами; приведення політики управління

соціально-економічними макросистемами у відповідність до державної політики соціально-економічного розвитку країни; адаптація політики до зовнішнього середовища.

Саме характер дій визначає ті методичні підходи, методи та прийоми, які є інструментами організаційних механізмів. Забезпечення ефективності державної соціально-економічної політики можна реалізувати лише за виконання таких умов: облік особливостей економічної системи та рівня розвитку економічних відносин у країні; забезпечення здатності системи адекватно реагувати на вплив ендогенних та екзогенних факторів; забезпечення відповідності системи управління сучасним досягненням науки у сфері управління.

В умовах економічної глобалізації, відсутності стабільності довкілля особливої значущості набуває необхідність розробки та застосування таких механізмів державної соціально-економічної політики, які б дали можливість на основі зіставлення екзогенних та ендогенних факторів визначати стратегію функціонування та розвитку окремих соціально-економічних макросистем. Публічне управління соціально-економічними макросистемами зумовлює необхідність проведення моніторингу змін інституційного середовища макросистеми з метою здійснення оперативних заходів щодо нівелювання або повної ліквідації загроз функціонуванню та розвитку соціально-економічних макросистем та акцентуванню зусиль на їхньому потенціалі. Для вирішення завдань ефективного управління соціально економічними макросистемами важливо мати інформацію про структуру даної макросистеми, динаміку її розвитку, а також мати можливість прогнозувати тенденції її трансформації. Це дозволить скласти повніше уявлення про потенціал соціально-економічних макросистем та його складових, ступеня їх використання у той чи інший проміжок часу.

Проведення моніторингу обов'язково під час вироблення державної соціально-економічної політики. Модель такої політики ґрунтується на оцінці ступеня

соціально-економічного розвитку та підвищення ефективності процесу управління безпосередньо за рахунок реалізації комплексу організаційно-економічних заходів. Прямий ефект у цьому аспекті формується за такими напрямками: за рахунок структурних перетворень організаційного характеру; за рахунок додаткових надходжень до бюджетів усіх рівнів бюджетної системи та залучення інвестиційного капіталу. Розробка та реалізація політики є найважливішим завданням розвитку соціально-економічних макросистем. Аналіз основних особливостей, закономірностей та тенденцій функціонування та розвитку соціально-економічних макросистем нині вказує на те, що головними пріоритетами є гуманізація економіки, розвиток та акумулювання людського капіталу. При цьому, публічне управління слід розглядати лише як один із способів розвитку соціально-економічних макросистем, не ставлячи під сумнів процеси самоорганізації економіки. Все вище сказане дає можливість виявити основу сучасної державної соціально-економічної політики в умовах інституційного середовища, що змінюється: поєднання державного регулювання економіки та ринкових механізмів; поєднання економічної ефективності та соціальної справедливості; гуманізація та екологізація економіки; інноваційність та когнітивність економіки.

### **3.2. Визначення шляхів соціально-економічного розвитку України з урахуванням політики ефективного управління**

Політика публічного управління є ключовим напрямом державної політики у сфері розвитку громадянського суспільства. Політика публічного управління є діяльністю держави щодо розвитку системи публічного управління, забезпечення можливостей суспільства висловлювати і захищати свої інтереси, задовольняти свої потреби. Метою реалізації політики публічного управління в сучасних умовах стає

досягнення збалансованого розвитку України, вихід на траєкторію сталого зростання в цілому по економіці і, як результат, забезпечення високої якості життя населення. Ключовими напрямками соціально-економічного розвитку країни має стати розвиток інститутів, інвестицій, інфраструктури, інновацій та інтелекту. У процесі управління соціально-економічними процесами роль держави полягає у формуванні умов, що згладжують наслідки економічних криз та нівелюють негативні тенденції в економіці, ґрунтуючись як на застосуванні ринкових інструментів, так і специфічних, властивих лише державі.

Таким чином, основою політики публічного управління в даному аспекті має стати механізм її реалізації, який є певним інструментарієм, що забезпечує досягнення зазначених цілей. На нашу думку, це наступні цільові орієнтири : формування системної політики, яка зорієнтована на залучення інвестиції та науково-технічний розвиток країни; стимулювання підприємницької активності у сфері інновацій. забезпечення умов збалансованого функціонування та розвитку економіки; формування умов соціальної захищеності населення; формування нового типу соціально-орієнтованої ринкової економіки за рахунок когнітивної діяльності, яка спрямована на підвищення якості життя громадян.

На наш погляд, чітко вибудований механізм реалізації соціально-економічної політики повинна мати будь-яка соціально-економічна макросистема. Він створюється з метою зміцнення взаємодії державних інститутів влади та поглиблення інтеграційних процесів між ними, а також для оптимізації повноважень державних інституцій.

Факторами, що визначають рівень ефективності функціонування та розвитку соціально-економічної політики є: ресурсний потенціал соціально-економічної макросистеми (природно-кліматичні, людські, виробничі, інноваційні, фінансові ресурси тощо) та реальні відтворювальні процеси; а також політика публічного управління соціально-економічною макросистемою. Крім зазначених чинників нами



виділено умови, що сприяють зміцненню публічного управління функціонуванням та розвитком соціально-економічної макросистемою. До них можна віднести: збільшення кількості постачальників тих ресурсів, брак яких існує у межах соціально-економічних макросистем; сприяння реалізації ринкових умов взаємовідносин постачальників та споживачів на територіальному рівні; досягнення соціальної стабільності рахунок скорочення безробіття; створення платформ науково-технічної взаємодії, доступ до яких повинні мати усі бажаючі.

При розробці та формуванні політики ефективного управління функціонуванням та розвитком соціально-економічної макросистеми необхідно правильно оцінювати її потенціал. Важливе значення у цьому контексті мають ресурси, якими має сама макросистема. Оскільки потенціал соціально-економічної макросистеми – це сукупність коштів, ресурсів, компетенцій, можливостей, що є всередині неї задля досягнення цільових орієнтирів та реалізації поставлених завдань. Потенціал соціально-економічної макросистеми передбачає сукупність можливостей підсистем та суб'єктів забезпечити її збалансоване функціонування та ефективний розвиток на довгострокову перспективу, що визначає необхідність розробки та реалізації стратегічної політики управління.

Головна мета стратегічної політики управління збалансованістю та розвитком соціально-економічної макросистеми - це гармонізація всього комплексу підсистем, що входять до макросистеми, на довгостроковий період з метою сталого та поступального розвитку. Стратегічне управління в контексті макросистем необхідно розглядати як управлінську діяльність, спрямовану на досягнення поставленої мети в умовах нестабільного, схильного до зовнішніх впливів середовища. Розробка та реалізація ефективної політики публічного управління соціально-економічними макросистемами в умовах невизначеності зовнішнього середовища повинні здійснюватися планомірно та ґрунтуватися на застосуванні концепцій, стратегій, планів та іншого інструментарію державного управління. Основна мета розробки та

реалізації ефективної політики управління соціально-економічними макросистемами в даному контексті полягає, насамперед, у покращенні економічних умов життя населення.

Доцільно виділити шість взаємопов'язаних та взаємозалежних підсистем, які забезпечують реалізацію політики управління соціально-економічними макросистемами: інфраструктура соціально-економічних макросистем; виробництво, що забезпечує збільшення обсягів ВВП у рамках соціально-економічних макросистем; природно-ресурсний потенціал соціально-економічних макросистем; фінансово-кредитна, банківська та бюджетна системи, система залучення інвестиційних ресурсів; система соціального забезпечення та соціального захисту населення; система державного управління.

Політика публічного управління соціально-економічними макросистемами повинна ґрунтуватися на чітко визначеній та сформульованій місії, передбачати постановку стратегічних та тактичних цілей, а також критеріїв та параметрів їх досягнення у вигляді набору кількісних та якісних показників, а також базуватися на виборі альтернатив та обґрунтуванні шляхів розвитку економічної макросистеми. Поряд з генеральною стратегічною метою, політика публічного управління соціально-економічними макросистемами включає тактичні цілі, що визначають як якісні, так і кількісні показники функціонування та розвитку соціально-економічних макросистем. Для досягнення цілей політики управління соціально-економічними макросистемами необхідно вирішити два першочергові завдання: сформувати ефективний механізм політики управління соціально-економічними макросистемами в умовах інституційного середовища, що змінюється; провести моніторинг та оцінку збалансованості функціонування та розвитку соціально-економічних макросистем.

В цілому, політику управління соціально-економічними макросистемами необхідно розглядати як безперервний процес реалізації стратегічних планів шляхом визначення цілей, постановки завдань та вироблення критеріїв та параметрів

управління; виявлення переваг та потенціалу макросистеми; моніторингу та аналізу проблем, ендогенних та екзогенних факторів; прогнозування; моделювання сценаріїв розвитку та оцінки ефективності функціонування соціально-економічних макросистем.

Найбільш доцільним, щодо реалізації соціально-економічної політики в умовах інституційного середовища, що змінюється, нам бачиться підхід, який включає три етапи (таблиця 3.1): 1. Виявлення сильних та слабких сторін політики, а також можливостей її подальшого розвитку та загроз її функціонуванню. 2. Розробка ефективної політики управління. 3. Досягнення цільових орієнтирів розвитку.

Соціально-економічна політика в умовах інституційного середовища, що змінюється, повинна бути спрямована на вирішення стратегічного завдання збалансованого розвитку макросистем і тактичного завдання підвищення рівня і поліпшення якості життя населення. При цьому досягнення високого ступеня збалансованості функціонування макросистем стає можливим лише при залученні всіх сильних сторін макросистеми, можливостей її розвитку та збільшення наявних ресурсів. Це зумовлює необхідність державного управління та регулювання функціонування та розвитку соціально-економічних макросистем.

Все більшого значення набуває формування ефективного механізму соціально-економічної політики в умовах інституційного середовища, що змінюється, на основі когнітивної діяльності людини. Ефективність стосовно макросистем можна визначити як максимально можливий результат у заданих умовах за мінімального обсягу витрачених ресурсів. Умовою є необхідність врахування особливостей поставлених цілей і певних завдань, тобто підвищення рівня та покращення якості життя населення. А цього, своєю чергою, можна досягти за рахунок використання когнітивної діяльності.

Таблиця 3.1

Етапи реалізації соціально-економічної політики в умовах інституційного середовища, що змінюється

Етапи реалізації	Результати реалізації
1. Визначення слабких та сильних сторін політики; виявлення можливостей функціонування та розвитку та загроз функціонування та розвитку; акумулювання ресурсів.	1. Виділення ресурсів на розробку та реалізацію політики в умовах мінливого інституційного середовища. 2. Вибір комплексних цільових програм функціонування та розвитку та їх фінансування у повному обсязі. 3. Регулювання процесів розвитку специфічних галузей економіки у рамках соціально-економічної політики із застосуванням ринкових інструментів. 4. Реалізація переваг та потенціалу функціонування та розвитку у масштабах країни та на рівні світового господарства. 5. Забезпечення збалансованого та стабільного економічного зростання в рамках соціально-економічної політики в умовах мінливого інституційного середовища. 6. Активізація когнітивної діяльності населення.
2. Формування ефективного механізму політики в умовах мінливого інституційного середовища.	1. Формування організаційної структури управління та регулювання функціонуванням та розвитком на основі поєднання державних та ринкових важелів. 2. Реалізація переваг, потенціалу, сильних сторін та можливостей функціонування та розвитку. 3. Адаптація механізму політики за умов мінливої інституційного середовища до змін внутрішнього та зовнішнього та середовища.
3. Досягнення стратегічних цілей та вирішення стратегічних завдань політики в умовах мінливого інституційного середовища в рамках місії та поставлених цілей та задач.	1. Зростання та стабільна динаміка обсягів ВВП. 2. Підвищення норми прибутку суб'єктів господарювання. 3. Підвищення якості виробленої продукції, товарів, робіт та послуг. 4. Поліпшення інвестиційного клімату. 5. Формування режиму найбільшого сприяння здійсненню підприємницької діяльності, насамперед - малого та середнього. 6. Підвищення рівня та покращення якості життя населення.

Звідси цілями соціально-економічної політики в умовах інституційного середовища, що змінюється, на рівні органів публічного управління є: зниження незбалансованості функціонування соціально-економічних макросистем в умовах інституційного середовища, що змінюється, згладжування впливу циклічних коливань економіки на макросистеми, нівелювання кризових явищ; забезпечення збалансованого та стабільного розвитку соціально-економічних макросистем шляхом державного управління та регулювання на основі використання ринкових інструментів; залучення державних фінансових коштів та приватних інвестицій; активізація когнітивної діяльності; підвищення рівня зайнятості населення, зокрема шляхом стимулювання малого та середнього підприємництва; зниження рівня диференціації у розвитку територій у рамках соціально-економічних макросистем; підвищення рівня та поліпшення якості життя населення.

Формування соціально-економічної політики в умовах мінливого інституційного середовища має відбуватися у трьох аспектах: 1) економічний аспект, який полягає у підвищенні ефективності управління соціально-економічними макросистемами з урахуванням наявних ресурсів та потенціалу розвитку макросистем; 2) соціальний аспект, який полягає у соціальному забезпеченні, захисті та підтримці населення, підвищенні рівня та покращенні якості життя населення; 3) інноваційний, науково-освітній аспект, який полягає в активізації когнітивної діяльності з метою забезпечення умов переходу до економіки, що ґрунтується на знаннях.

Організаційні цілі державного управління полягають у створенні системи функціональних структур, їх інституціоналізації, здатної забезпечити відповідний вплив суб'єкта управління на об'єкт управління. Соціально-економічні макросистеми повинні мати свої цілі функціонування та розвитку у межах розробленої політики публічного управління, зумовлені впливом як державних, так і громадських інститутів. При цьому можна виділити дві основні цілі функціонування та розвитку соціально-економічних макросистем: 1. Підвищення економічної ефективності та здатність протистояти негативним екзогенним та ендогенним факторам. 2. Забезпечення сталого розвитку соціально-економічних макросистем у довгостроковій перспективі.

Відштовхуючись від сформульованих раніше тез, визначимо основні шляхи розвитку соціально-економічних макросистем на основі політики публічного управління:

1. Цілі та завдання розвитку соціально-економічних макросистем: управління та регулювання макросистем на основі використання ринкових інструментів, державного протекціонізму; підвищення ступеня збалансованості функціонування та забезпечення стабільного розвитку макросистем; залучення державного фінансування та приватних інвестицій, у т.ч. іноземних, використання сучасних методів

фінансування; оптимізація розподілу бюджетних коштів; активізація когнітивної діяльності людини, підготовка платформи на базі кожної макросистеми, що акумулює новаторські ідеї, знання та досвід, пошук технічних можливостей та рішень для впровадження ідей та нових способів створення вартості; підвищення рівня зайнятості, у тому числі шляхом розвитку малого та середнього підприємництва, створення нових робочих місць за рахунок когнітивної та інноваційної діяльності; скорочення розриву у рівні розвитку територій у рамках соціально-економічних макросистем.

2. Сценарії та стратегії розвитку соціально-економічних макросистем. Політика управління соціально-економічними макросистемами в умовах інституційного середовища, що змінюється, і незбалансованої економіки повинна передбачати три сценарії розвитку (базовий, оптимістичний, песимістичний). Необхідно проводити моніторинг та оцінку ефективності функціонування та розвитку соціально-економічних макросистем із задіянням якісних та кількісних цільових показників, а також певного набору інструментів управління для різних сценарних прогнозів.

3. Державні програми розвитку соціально-економічних макросистем. Комплексні цільові програми та плани, що враховують специфіку аналізованих соціально-економічних макросистем є основою політики публічного управління макросистемами. Насамперед, програми та плани розвитку мають бути орієнтовані на активізацію когнітивної діяльності з метою забезпечення переходу до інформаційного суспільства та економіки нового типу - економіки, що базується на знаннях.

4. Механізми політики ефективного управління соціально-економічними макросистемами. Соціально-економічна політика повинна бути зосереджена на забезпеченні рівня та поліпшення якості життя населення. Пусковим елементом цієї політики має стати інноваційна і когнітивна діяльність, а інструментарієм реалізації політики може бути описаний нами механізм політики управління соціально-економічними макросистемами. Ця концепція може реалізовуватись лише за участю

та під контролем держави, в рамках національної політики з використанням ринкових механізмів та зваженої протекціоністської політики держави стосовно вітчизняних товарів при позиціонуванні їх на світовому ринку.

Узагальнюючи сказане, підкреслимо, що соціально-економічна політика в умовах інституційного середовища, що змінюється, полягає в цілеспрямованій трансформації її структури та зміні її стану з метою забезпечення певного рівня самоорганізації макросистеми та саморозвитку за рахунок підвищення ефективності управління, заснованого на когнітивній діяльності. Когнітивна діяльність неспроможна бути самоціллю розвитку макросистеми, та її подальші трансформації повинні підкріплюватися створенням інноваційно-технологічної підсистеми, основою якої є когнітивна діяльність. Саме вона сприяє формуванню всіх складових інноваційної діяльності, сприяє взаємопроникненню сфер науки та освіти з виробничою сферою та сферою послуг.

У результаті соціально-економічних перетворень розвиток системи публічного управління набуває нині дедалі більших обертів. У разі мінливого інституційного середовища функціонування та розвиток соціально-економічних макросистем безпосередньо залежить від політики управління даними макросистемами, стану системи публічного управління. Крім того, чітка соціально-економічна політика є найбільш дієвим способом запобігання та згладжування змін інституційного середовища. Вона містить в собі: гнучке поєднання форм та методів державного управління та ринкового регулювання; стимулювання інтеграційних процесів у рамках соціально-економічних макросистем; забезпечення балансу взаємодії суб'єктів господарювання у рамках макросистем. Реалізація політики управління соціально-економічними макросистемами в умовах інституційного середовища, що змінюється, покликана згладити кризові явища, пов'язані з уповільненням зростання економіки, і забезпечить збалансованість функціонування та розвитку соціально-економічної макросистеми у межах національної економіки.

Також соціально-економічна політика в умовах мінливого інституційного середовища дозволяє вирішити такі завдання, як: виявлення причин та особливостей трансформації соціально-економічних макросистем; визначення ступеня впливу змін інституційного середовища на функціонування та розвиток соціально-економічних макросистем; визначення умов забезпечення збалансованого функціонування та розвитку соціально-економічних макросистем та обґрунтування факторів та векторів їх розвитку. Звідси, на нашу думку, соціально-економічна політика в умовах інституційного середовища, що змінюється, повинна включати реалізацію наступних етапів: моніторинг та аналіз ефективності функціонування та можливостей розвитку соціально-економічних макросистем в умовах змінного інституційного середовища; визначення специфіки розробки та формування механізму політики управління соціально-економічними макросистемами в умовах інституційного середовища, що змінюється; розробка політики управління соціально-економічними макросистемами в умовах інституційного середовища, що змінюється, як способу мінімізації кризових явищ.

Реалізація соціально-економічної політики в умовах інституційного середовища, що змінюється, повинна дозволити досягти наступних результатів: підвищити ефективність процесу управління соціально-економічними макросистемами в умовах інституційного середовища, що змінюється; визначити шляхи подальшого розвитку соціально-економічних макросистем на основі політики публічного управління макросистемами в умовах інституційного середовища, що змінюється; розробити заходи згладжування, зокрема превентивні заходи впливу змін інституційного середовища на соціально-економічні макросистеми.

Процес розробки та реалізації соціально-економічної політики є взаємозв'язком принципів, завдань, етапів і результатів. В умовах військової агресії Росії проти України соціально-економічна політика потребує адекватного інструментарію, який має дозволити адаптуватися макросистемам до дійсності та забезпечити стабілізацію



зростання їхніх економічних показників. При цьому зазначимо, що інститути, які формуються в рамках сучасної економічної системи, не дозволяють нівелювати та згладжувати негативні економіко-політичні процеси. Однак, розробка та реалізація такої політики може стати базисом, який згодом забезпечить формування інституційного середовища для збалансованого функціонування та стабільного розвитку соціально-економічних макросистем.

В даний час у економіці у якості інструментарію використовуються методи державного управління та регулювання економічних процесів, властиві ринковим економічним системам. Традиційно, до таких методів відносять монетарну (грошово-кредитну) та фіскальну (бюджетно-податкову) політику. У ринковій економіці держава виконує такі функції: 1. Встановлення та законодавче закріплення основних політичних, юридичних, економічних та соціальних правил та норм, які є інституційною основою функціонування суб'єктів економічної діяльності. 2. Забезпечення збалансованого функціонування та стабільного зростання економіки країни у довгостроковій перспективі. 3. Згладжування негативних наслідків діяльності суб'єктів господарювання (наприклад, контроль та забезпечення безпеки у питаннях екології).

У кризових умовах економіки та в умовах військової загрози виникає потреба у виконанні державою специфічних функцій: 1. Розробка заходів щодо стабілізації та балансування економіки шляхом реалізації законодавчих ініціатив. 2. Мобілізація та акумулювання фінансових ресурсів за допомогою створення стабілізаційних фондів та фондів розвитку. 3. Зниження ступеня монополізації низки інфраструктурних галузей, шляхом скорочення державної участі. 4. Сприяння розвитку та стимулювання підприємницького сектору економіки, зниження податкового навантаження на інноваційні та науково-освітні сфери бізнесу.

До основних елементів державного регулювання в умовах ринку відносять бюджетно-податкову та грошово-кредитну політику, застосування яких набуває

особливої значущості в періоди криз. Кризові явища починаються насамперед на макроекономічному рівні і виявляються як зміни макроекономічних параметрів, таких як: різке зростання інфляції; різке зростання безробіття; скорочення зростання ВВП; скорочення платоспроможного попиту населення; скорочення обсягів виробництва; б) падіння інвестиційної активності. У цьому контексті необхідне застосування стабілізаційних заходів економіки. Процес розробки та реалізації стабілізаційних заходів повинен бути орієнтований на забезпечення макроекономічної рівноваги. До основних заходів стабілізаційного характеру відносяться заходи на сукупний попит. Воно здійснюється, як правило, шляхом бюджетно-податкового та грошово-кредитне регулювання. Також стабілізаційні заходи стосуються зниження інфляції. Традиційно вважається, що на рівень інфляції насамперед впливає зростання обсягу грошової маси. Проте, недосконалість структури національної економіки, високий рівень її монополізації, інституційна специфіка економіки носять немонетарний характер, але й безпосередньо впливають до рівня інфляції країни. Поєднання негативних монетарних факторів та факторів немонетарного характеру, що впливають на збалансованість функціонування та розвитку економіки в цілому, та соціально-економічних макросистем зокрема, потребує проведення структурних інституційних реформ у національній економіці. Недооцінка необхідності впровадження реформ може призвести до постійних перекосів економічного розвитку.

У якості стабілізаційних заходів макроекономічного регулювання, як правило, застосовують: 1. Посилення грошово-кредитної політики. 2. Підвищення значення ключової ставки регулятором – НБУ. 3. Скорочення пільгового фінансування комерційних банків, 4. Секвестування бюджетів усіх рівнів бюджетної системи. 5. Урізання соціальних виплат населенню. 6. Зниження дефіциту державного консолідованого бюджету у короткостроковому періоді та ліквідація бюджетного дефіциту протягом кількох років (дефіцит у межах 5% ВВП вважається оптимальним). 7. Приватизація певної кількості державних підприємств.

Загалом, заходи щодо стабілізації економіки повинні включати набір структурних реформ у системі публічного управління, які мають бути націлені на забезпечення збалансованості та ефективності функціонування та розвитку соціально-економічних макросистем. До важливих стабілізаційних заходів та структурних реформ відносять формування стійкої та ефективної фінансової системи, що забезпечить акумулювання коштів з подальшим їх перерозподілом у реальний сектор економіки. Проте, інвестування коштів у реальний сектор економіки можна досягти не тільки шляхом податкового та грошово-кредитного стимулювання, а й шляхом надання державою гарантій під час реалізації великих інфраструктурних проєктів або шляхом прямого інвестування.

Також при реалізації процесів структурного реформування економіки важливо приділяти особливу увагу формуванню умов генерації та акумулювання людського капіталу шляхом інтенсифікації розвитку науково-освітньої галузі та сфери охорони здоров'я. Формування людського капіталу економіки, зрештою, дозволить здійснити перехід до інформаційного суспільства, фундаментом якого є економіка, заснована на знаннях, а згодом так звана «когнітивна економіка». Зазначимо, що реалізація заходів щодо стабілізації та проведення структурних реформ мають відбуватися у щільному взаємозв'язку. Стабілізація макроекономічних параметрів, зниження бюджетного дефіциту створюють сприятливі умови для підприємницької діяльності, підвищують інвестиційну привабливість національної економіки. Це, своєю чергою, дозволяє забезпечити приплив капіталу у реальний сектор економіки. Окремо відзначимо важливість здійснення реформ із паралельними змінами нормативно-правової бази, що враховує специфіку перетворень, що проводяться, а також контроль і нагляд за виконанням законодавства.

Розвиток системи науки та освіти, розвиток системи охорони здоров'я та виконання державою соціальних зобов'язань перед населенням – це, по суті, триєдине взаємопов'язане завдання. Її вирішення, саме, є інвестиціями в людський капітал,

оскільки передбачає: підвищення доступності освіти; підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів; підвищення доступності та якості медичних послуг; контроль та нагляд за якістю фармацевтичної продукції; соціальне забезпечення та соціальний захист населення.

Підвищення та розвиток виробничого потенціалу соціально-економічних макросистем включають сприяння в техніко-технологічному оновленні оснащеності підприємств, що має створити додаткові конкурентні переваги суб'єктів господарювання. Насамперед, це стосується агропромислового та машинобудівного комплексів. Ще одним важливим напрямом підвищення та розвитку виробничого потенціалу соціально-економічних макросистем є вдосконалення системи переробки продукції сільського господарства. Розвиток інститутів фінансування у межах макросистем включає створення комплексної системи, яка дозволить стабілізувати становище як окремих суб'єктів господарювання, і цілих галузей, і навіть дозволить збільшити кількість інвестиційних проектів.

Скорочення адміністративних бар'єрів і усунення бюрократичних перепон включає цілий набір заходів: 1) спрощення процедури реєстрації для малих та середніх підприємств, а також процедур, пов'язаних із отриманням ліцензій, дозволів; 2) скорочення кількості перевірок суб'єктів малого підприємництва; 3) встановлення пільгових періодів та застосування знижених тарифів за послугами, що забезпечують господарсько-побутові потреби організацій, для суб'єктів малого та середнього підприємництва; 4) спрощення участі у процедурах державних та муніципальних закупівель для суб'єктів малого та середнього підприємництва; 5) розробка та фінансування програм підтримки для суб'єктів малого та середнього підприємництва; 6) забезпечення прозорості реалізованих заходів щодо підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва. Для реалізації описаних заходів необхідно забезпечити узгоджені дії державних, регіональних та місцевих органів влади із залученням до діалогу представників суб'єктів підприємницької діяльності.

Державна політика публічного управління як чинник, що розширює можливості соціально-економічних макросистем, не повинна безпосередньо втручатися у створення її підсистем. Не маючи внутрішнього рушійного механізму, такі підсистеми будуть нежиттєздатними в рамках структури макросистеми. Роль державної політики - створювати умови, що ініціюють та підтримують процеси формування макросистем та їх підсистем. Державні заходи регулювання повинні мати адміністративний характер, забезпечувати умови для розвитку когнітивної діяльності та сприяти формуванню та розвитку інфраструктурних елементів. Соціально-економічні макросистеми, маючи інтеграційний механізм, дозволяють подолати розрізненість економічного розвитку, забезпечити його систематизацію, збалансованість за рахунок узгодження інтересів учасників макросистеми. Завдяки активному включенню державних інститутів у функціонування макросистеми через механізми податкових преференцій, державно-приватного партнерства, учасники кластера набувають додаткових компетенцій та конкурентних переваг. Соціально-економічна макросистема сприяє розвитку когнітивних мереж, генерації на їх основі технологій, партнерській взаємодії всіх підсистем, досягненню синергетичного ефекту.

### **3.3. Функціонування та розвиток державної соціально-економічної політики на основі концепції когнітивної діяльності людини**

Багато досліджень у галузі поведінкової та пізнавальної діяльності людей зародилися ще в 30-х роках ХХ ст. Цей період вважається часом появи когнітивної науки, так званої когнітивістики. Когнітивістика - це складний науковий напрямок, що носить міждисциплінарний характер і поєднує когнітивну психологію, теорію

пізнання та інші наукові галузі [68]. Когнітивістика не могла не вплинути в цілому на становлення сучасного суспільства і зокрема на становлення інформаційного суспільства. Потужний імпульс формуванню когнітивної науки та її перетину з економікою та управлінням було дано на початку XXI ст. Це пов'язується із завершенням V та настанням VI технологічного укладу. На думку багатьох вчених, VII технологічний уклад стане епохою когнітивних технологій [132, 135]. Нині у суспільстві спостерігається період становлення інформаційного суспільства, заснованого на «економіці знань», яке характеризується: значною часткою сфери послуг економіки; високою часткою фахівців і фахівців серед зайнятого економіки населення; провідною роллю теоретичних знань та практичного досвіду, умінь та навичок; здійсненням техніко-економічного контролю за процесами виробництва; прийняттям рішень на основі інноваційних інтелектуальних технологій.

У економіці знань зростає роль сучасних технологій, отриманих з урахуванням когнітивної діяльності. У числі прикладів застосування когнітивних методів в економіці слід відзначити інтелектуальні системи планування виробництва, динамічні експертні системи диспетчерського управління підприємством, фінансовий аналіз та планування за допомогою нейронних мереж та еволюційних алгоритмів, інтелектуальні системи управління інвестиційним портфелем та ризик-менеджменту.

Когнітивна діяльність людини - це діяльність, в результаті якої людина приходить до певного рішення та/або знання, тобто розумова діяльність, що призводить до розуміння (інтерпретації) чогось [132]. Наука когнітивістика включає когнітивну лінгвістику і психологію, штучний інтелект і нейробіологію, проте напрями дослідження питань розвитку державної соціально-економічної політики лежать поза полем досліджень даної науки. Ми вважаємо, що в такому аспекті когнітивістика може бути корисною у процесах оцінки, вибору та прийняття рішень на етапах формування державної соціально-економічної політики, сприяти поясненню еволюції організацій та соціальних інститутів. Когнітивна діяльність нині

стає драйвером соціально-економічного розвитку, що, своєю чергою, визначає потребу суспільства в освіті. Також важливо вказати на двоєдність виробничого процесу та процес навчання, так званий виробничо-освітній процес. Результатом цього процесу стає продукування нового знання. Спираючись на цю тезу, з певною часткою впевненості можна говорити про перехід від «економіки знань» до економіки, що ґрунтується на когнітивній діяльності людини. Це вимагає деякого осмислення та систематизації наукових знань про когнітивні процеси.

В. А. Крикун пропонує визначення когнітивної економіки як «нової наукової дисципліни щодо цілісних, системних механізмів виробничо-освітньої діяльності людини у їхньому взаємозв'язку з іншими соціально-економічними механізмами. Це - наука, вивчає, зокрема, закономірності формування знань, умінь, навичок у процесі життєдіяльності, включаючи навчання і виробничу діяльність у їх єдності, і навіть вивчає шляхи розвитку інформаційних освітньо-виробничих середовищ, притаманних новій суспільно-економічній формації» [49].

Державна соціально-економічна політика досі не розглядалася у взаємозв'язку безпосередньо з когнітивною діяльністю людини. Проте, враховуючи становлення інформаційного суспільства, заснованого на економіці знань, значення когнітивної діяльності у додатку до економіки та державної соціально-економічної політики зростає. Можна відзначити, що вже зараз досить висока частка ВВП у розвинених країнах розвивається у науково-освітній сфері. Така необхідність визначається посиленням міжнародної конкуренції. Досягти підвищення інноваційної складової у національній економіці можна лише рахунок активізації когнітивної діяльності, яка лідирує в економіках всіх високорозвинених держав. У цьому провідна роль цьому аспекті відводиться саме індивіду як суб'єкту пізнавальної діяльності. Завдання сталого розвитку знань, заснованої на інноваціях, вимагають особливих професійних компетенцій від працівників. Головне становище ринку праці займають не просто майстри, а майстри, котрі поєднують у собі цілий набір компетенцій. Від них залежать

інноваційний розвиток компаній та рівень конкурентоспроможності на світових ринках. Багато дослідників зазначають, що частка когнітивної діяльності в накопиченому людському капіталі розвинутих країн зростає прискореними темпами [176]. На сьогодні індивід, який здійснює пізнавальну діяльність, по суті вже є основною продуктивною силою економіки.

У даному контексті зазначимо, що безпосередньо людина є найбільш привабливим об'єктом інвестування як для держави, так приватного бізнесу. Звідси йдеться про гуманізацію державної соціально-економічної політики. Результати когнітивної діяльності ведуть до збільшення динаміки розвитку економіки, рахунок чого, зрештою зростає рівень і поліпшується якість життя населення, що є основною метою сучасної економіки. Соціально-економічний розвиток у сучасних умовах - це економічне зростання, що супроводжується підвищенням рівня та покращенням якості життя населення. Науково-освітня сфера при цьому є головним чинником економічного зростання і найважливішим стратегічним ресурсом країни. Функціонування та розвиток економіки забезпечуються шляхом збільшення обсягу та підвищенням якості залучуваних ресурсів (продуктивних факторів), найважливішим з яких на сьогодні є когнітивна діяльність людини. Наукові та освітні ресурси економіки об'єднують певний галузевий зріз досягнень, накопичених кількома поколіннями. У цьому аспекті можна говорити про те, що знання людини є комплексною категорією, яку узагальнено можна визначити як «інтелектуальний капітал».

Таким чином, інтелектуальний капітал є об'єктом ринкових відносин. У економіках розвинених країн частка людського капіталу у структурі національного багатства зростає. Відбувається це на тлі скорочення ресурсного капіталу. На нашу думку, підвищувальна тенденція цього тренду зберігатиметься на середньострокову перспективу. Звідси, можна дійти висновку, що у майбутньому економіка і державна соціально-економічна політика ґрунтуватимуться на вкладі індивідів, які мають



хорошу освіту, мають певний досвід, набір професійних умінь і навичок. Відповідно ефективність державної соціально-економічної політики визначатиметься ефективністю когнітивної діяльності.

Функціонування та розвиток державної соціально-економічної політики є результатом пізнавальної діяльності. На сьогоднішній день процес інституціоналізації когнітивної економіки як нової перспективної гілки економічної теорії запущено, і низка країн вже досягла успіху в її впровадженні в економічну реальність. Зародження та становлення когнітивної економіки, поява когнітивного інструментарію функціонування та розвитку державної соціально-економічної політики, на нашу думку, є однією з ознак постіндустріального суспільства, поряд із технологіями синтезу технічних та біологічних систем, нанотехнологій, новому природокористуванні та робототехніці, новій медицині, а також на високих гуманітарних технологіях. Ті країни, які досягають переконливих успіхів у галузі нових технологій наступного технологічного укладу, домінують над іншими. Когнітивна економіка – це економіка, побудована на «знаннях про пізнання». Якась система економічних побудов, що включає як основного елемента розуміння того, як саме суб'єкти різної природи (окремі персони, групи і робочі команди, організації) формують власні дії в економічному просторі: формулюють цілі, визначають альтернативи, фіксують обмеження, здійснюють вибір, рефлексують [49]. Без розвитку інноваційної економіки чи економіки, заснованої на знаннях, сьогодні є проблематичним саме існування незалежних держав.

На нашу думку, якщо розглядати когнітивну економіку у заломленні до функціонування та розвитку державної соціально-економічної політики, то можна виділити три базові переваги, які вона дає: 1) ефективне управління знаннями та пізнавальними процесами; 2) використання інноваційних (інтелектуальних) та когнітивних (пізнавальних) систем; 3) застосування набору когнітивних інструментів у процесі державної соціально-економічної політики. Когнітивна економіка формує

властивий їй когнітивний капітал. Когнітивний капітал як новий феномен поряд з інтелектуальним капіталом розглядається як важлива складова людського капіталу. І якщо поняття «інтелектуальний капітал» зазвичай визначають як сукупність накопичених знань, то поняття «когнітивний капітал» - це досвід, уміння, навички та здібності, які дозволяє більш ефективно працювати з інформацією та знаннями. У даному контексті «знання» - специфічний ресурс, що інтенсифікує економічне зростання та зумовлює ефективність функціонування економічних систем. У широкому значенні знання визначають рівень конкурентоспроможності економіки. Вони є необмеженим ресурсом, а отже невичерпним, на противагу традиційній економіці, де будь-який ресурс є чиясь приватною власністю. В умовах сучасного розвитку суспільства знання мають певні характеристики і з цієї причини є: 1) ресурсом, мають певний обсяг; 2) високоліквідним активом, мають певну вартість, здатні створювати нову вартість; 3) об'єктом власності, володіють приналежністю та винятковістю; 4) віртуальною матерією, є гнучкими і здатні передаватися в просторі та в часі.

З урахуванням тенденцій розвитку сучасного суспільства, цифровізації економіки та поширення інформаційних технологій, державна соціально-економічна політика, на нашу думку, повинна мати інноваційну спрямованість. При цьому базисом державної соціально-економічної політики має стати національна інноваційна система. Рушійною силою може стати когнітивна (пізнавальна) діяльність людини, яка вже сьогодні відіграє серйозну роль у накопиченні людського капіталу розвинених країн.

У якості основи національної інноваційної системи нами пропонується створення мережі інтегрованих науково-освітніх центрів, які дозволять об'єднати зусилля наукових та освітніх організацій, суб'єктів підприємницької діяльності. Це дозволить забезпечити найбільш ефективну взаємодію вчених-дослідників, практиків та представників бізнес-спільноти. На нашу думку, необхідно створити по одному

такому центру в кожному регіоні. При цьому доцільним є створення єдиного координаційного центру. Фінансування діяльності інтегрованих науково-освітніх центрів слід здійснювати як рахунок бюджетних коштів і грантів, і за рахунок залучення інвестицій.

Вчені та практики, які беруть участь у діяльності інтегрованих науково-освітніх центрів, повинні знати специфіку когнітивних стилів. Специфікою когнітивних стилів в даному контексті є стійкі характеристики розумового процесу індивідів, того, як людина сприймає і запам'ятовує отриману інформацію, які способи вирішення проблем воліє застосовувати. Також учасники інтегрованих науково-освітніх центрів повинні вміти варіювати кут зору і мати навичку роботи з інтуїтивними знаннями. У якості робочого інструментарію при цьому учасники інтегрованих науково-освітніх центрів можуть використовувати когнітивні карти, семантичні мережі (карти), концептуальні карти та схеми, технологію ментальних карт (mind map), групування яких наведено рис. 3.1.

Даний набір інструментів - це найефективніший спосіб генерації та акумулювання нового знання у різних галузях та сферах. Подібний інструментарій може застосовуватися як при розробці нових, проривних технологій - драйверів економічного зростання, так і при розробці та моделюванні сценаріїв розвитку державної соціально-економічної політики. Організаційна структура інтегрованих науково-освітніх центрів у межах соціально-економічних макросистем визначається функціями, виконуваними даними центрами.

<p>1. Когнітивні карти - це образ знайомої людини просторового оточення, певні ментальні репрезентації індивіда, тих чи інших явищ та процесів. Когнітивна карта - це суб'єктивне уявлення, яке виникає і видозмінюється в результаті активної взаємодії суб'єкта з навколишнім світом. Когнітивні карти та їх види, як карта-огляд і карта-шлях дозволяють змодельовати сценарії розвитку тих чи інших процесів, які є у економіці та державній соціально-економічній політиці.</p>	<p>2. Семантичні мережі (карти) – інформаційні моделі предметної галузі, які мають вигляд орієнтованого графа. Вершини цього графа відповідають певним об'єктам предметної області, а ребра (дуги) задають відносини між цими об'єктами. Об'єкти - це явища, процеси, якості, події, поняття. Таким чином, семантична карта є одним із способів візуального представлення знань.</p>
<p>3. Концептуальні карти (схеми, графи) – це один з найефективніших способів організації ідей, що виникли під час мозкового штурму. Концептуальні карти дозволяють глибше розглянути, проаналізувати та вивчити певну предметну область та включають відносини між поняттями чи концептами. Концептуальні карти складаються з вузлів та спрямованих поіменованих відносин (зв'язків), що з'єднують ці вузли.</p>	<p>4. Ментальні карти (діаграми зв'язків, інтелект-карти, карти думок) – це певна технологія, що дозволяє структурувати концепції з використанням графічного зображення у вигляді діаграми. Ментальна карта оформляється у формі деревоподібної схеми із зображенням слів, ідей, завдань чи інших понять, пов'язаних гілками, що відходять від центральної ідеї чи центрального поняття.</p>

Складено на основі : [135, 174, 177]

Рис. 3.1. Когнітивні карти як інструменти управління інтеграцією науково-освітніх центрів

Такими функціями є такі:

1. Координація діяльності науково-дослідних організацій, дослідно-конструкторських, проектно-конструкторських, проектно-технологічних організацій, закладів вищої, професійної (професійно-технічної) освіти, суб'єктів малого, середнього та великого підприємництва.

2. Створення майданчика обміну знаннями.

3. Проведення наукових та науково-практичних семінарів, конференцій, симпозіумів, конгресів, форумів.

4. Експертиза інноваційних проектів, у т.ч.: науково-технічна експертиза; екологічна експертиза; комерційна експертиза.

5. Пошук та залучення інвесторів.

6. Забезпечення гарантій інвестиційних проєктів.
7. Надання приміщень.
8. Надання обладнання.
9. Пошук підприємств із метою організації дослідних виробництв.
10. Надання консультаційних послуг.

На нашу думку, при Міністерстві освіти і науки України має бути створений єдиний координаційний центр, який здійснює взаємодію між державою в особі уряду та інтегрованими науково-освітніми центрами.

У сучасному інформаційному суспільстві економічне зростання забезпечується за допомогою розвитку інноваційної сфери, основу якої становить триєдина система «освіта - наука - підприємництво». Фінансування інтегрованих науково-освітніх центрів у рамках реалізації державної соціально-економічної політики має здійснюватись із трьох основних джерел: коштів державного та місцевого бюджетів; коштів, одержаних у рамках грантів; коштів інвесторів. Крім того, фінансування інтегрованих науково-освітніх центрів у рамках реалізації державної соціально-економічної політики, на нашу думку, може здійснюватися у формі краудфандингу, що набирає популярності. На наш погляд, є перспективним напрямом створення в інтегрованих науково-освітніх центрах спеціалізованих краудфандингових майданчиків. Краудфандинг, як форма фінансування за рахунок колективних коштів, зібраних, як правило, з використанням мережі Інтернет, так зване «громадське фінансування» (від англ. "Crowd" - "натовп", "funding" - "фінансування"). Кошти надходять від так званих донорів (вкладників, жертвувальників, благодійників) на здійснення заздалегідь означеного проєкту, стартап-проєкту із зазначенням можливого заохочення, вигоди (подяка, товар, послуга, кошти, невелика частка у проєкті тощо) інвестора. Тому, краудфандинг можна розглядати як спосіб колективного інвестування.

Узагальнюючи, сформулюємо такі тези, що підтверджують необхідність

забезпечення розвитку державної соціально-економічної політики за умов переходу до економіки знань з урахуванням когнітивного інструментарію. Процеси когнітивної діяльності в межах державної соціально-економічної політики сприяють збільшенню когнітивного капіталу за допомогою впровадження когнітивних технологій у виробництво та отримання на їх основі нового продукту, що призводить до прискорення темпів економічного зростання, якісних змін національної економіки та становлення нового типу економіки - економіки, заснованої на знаннях. Когнітивна діяльність людини неможлива без наявності умов її здійснення, тому основою функціонування державної соціально-економічної політики, драйвером економічного зростання у найближчому десятилітті мають стати інтегровані науково-освітні центри. Вони також можуть виступати своєю платформою когнітивної діяльності та трансмісійним механізмом, що пов'язує результати когнітивної діяльності людини з їх впровадженням у виробництво, або, інакше кажучи, перетворювати ідеї на дійсні технології.

Ефективність функціонування та розвитку державної соціально-економічної політики визначається ступенем інноваційної діяльності. Інноваційна сфера є основою ефективної економічної системи та зумовлює динаміку зростання її показників. Національна інноваційна система є інституційним структурним утворенням, яке забезпечує інноваційність розвитку економіки тієї чи іншої країни, тобто цілісною сукупністю економічних агентів та інститутів, діяльність яких зорієнтована на здійснення та підтримку інноваційної діяльності. Як правило, національні інноваційні системи розглядають у трьох аспектах: 1) національна інноваційна система – одна з генеральних концепцій інноваційного розвитку тієї чи іншої країни; 2) національна інноваційна система (НІС) – методологічна основа досліджень соціально-економічного розвитку тієї чи іншої країни; 3) національна інноваційна система – ключовий механізм розробки та реалізації науково-технічної та інноваційної політики держави. Базисом НІС є когнітивні технології.

Глобалізація сучасної економіки зумовлює зростання ролі інноваційного потенціалу національної економіки у світовому господарстві, зростає інтелектуалізація основних факторів виробництва. Інноваційна діяльність стає рушійною силою економічного зростання та важливим елементом незалежності та економічної безпеки країни. Відповідно, державна соціально-економічна політика має наголошувати на створенні умов активізації інноваційної діяльності, результатом якої є генерація когнітивних технологій. Крім того, державна соціально-економічна політика має охоплювати питання розвитку науки, освіти та підприємництва у рамках єдиної стратегії переходу країни до економіки, що базується на знаннях. Як свідчить світова практика, держава, надаючи свій вплив (як прямий, і непрямий) на функціонування національної економіки, має використовувати, насамперед, ринкові механізми впливу на економіку. Це є оптимальним підходом для формування економіки знань, але вимагає низки заходів адміністративного, правового та економічного характеру. До таких заходів слід віднести: 1) створення нової інституційної бази формування економіки знань, удосконалення законодавства у сфері науки, освіти та інноваційної діяльності; 2) розробка та впровадження комплексних механізмів підтримки інноваційної діяльності на державному рівні; 3) створення специфічної інфраструктури здійснення інноваційної діяльності (матеріально-технічної бази, системи фінансово-економічного забезпечення, системи інформаційного забезпечення та ін.); 4) створення системи контролю, комплексної експертизи, експертної оцінки та відбору інновацій; 5) створення сприятливих умов здійснення підприємницької діяльності у сфері інновацій та системи ефективної комерціалізації інновацій. Наведені вище заходи, на наш погляд, повинні бути підкріплені низкою конкретних заходів, що забезпечують досягнення поставлених цілей державної соціально-економічної політики щодо переходу країни до інформаційного суспільства та економіки знань.

На сучасному етапі у суспільному розвитку провідну роль починають грати

когнітивні технології, створювані економічно активним населенням, як базовий чинник становлення економіки знань. Людський капітал – це фактор інтенсивного економічного розвитку нації, соціально-освітнього розвитку суспільства та сім'ї, це фактор орієнтації суб'єкта на всеосяжну (глобальну) інноваційність – основу «економіки знань» як наступного вищого етапу розвитку соціально-економічних відносин суспільства. Слід звернути увагу, що зростання національного людського капіталу можливо забезпечити, насамперед, рахунок зростання індивідуальних знань, умінь і навиків індивідів, і навіть рахунок активізації когнітивної діяльності. Таким чином, якість національного людського капіталу є важливою умовою та одним із головних факторів суспільного розвитку. Українська економіка має певний науково-освітній потенціал. Однак, для найбільш ефективного його використання необхідно забезпечити формування специфічної інфраструктури, зокрема створити мережу інтегрованих науково-освітніх центрів як основу національної інноваційної системи.

Дані центри є найперспективнішою формою взаємодії вчених, дослідників та практиків. Економіка, заснована на знаннях, характеризується високою часткою державних та приватних витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки. Сучасні дослідники, здебільшого, вважають, що в найближчому майбутньому економічне зростання забезпечуватиметься за рахунок розвитку комплексу «з чотирьох напрямків: біо-, інфо-, нано- та когнітивні технології, причому когнітивна наука має стати міждисциплінарним базисом пізнавальної діяльності [49]. Це зумовлюється тим, що когнітивні функції організму людини (інтелект, пам'ять, мова, виконання цілеспрямованих дій (праксіс) та цілісне сприйняття дійсності (гнозис)) дають можливість людині отримувати, накопичувати, переробляти та використовувати інформацію. У свою чергу, формалізація когнітивних здібностей людини дає можливість застосовувати когнітивні технології в процесі здійснення інноваційної діяльності економіки. За прогнозами багатьох дослідників, саме когнітивні технології стануть рушійною силою сьомого технологічного устрою [135].



Крім того, когнітивна діяльність забезпечує виконання низки взаємодоповнюючих та взаємозумовлених функцій у рамках національної інноваційної системи: науково-дослідну; дослідно-конструкторську; інноваційну. Науково-дослідна та дослідно-конструкторська функції є основою техніко-технологічного розвитку. Освітня функція забезпечує розвиток інтелектуальних здібностей людини. У сукупності науково-дослідна, дослідно-конструкторська та освітня функції когнітивної діяльності людини формують інноваційну функцію, яка, у свою чергу, є базовою у розвитку національної інноваційної системи, створюючи фундамент економіки знань.

Розвиток національної інноваційної системи на основі когнітивної діяльності людини – це найбільш раціональний шлях становлення в Україні ефективної економіки, що базується на знаннях. Проте, внесок вітчизняних інноваційних майданчиків (ЗВО, технопарків тощо) у становлення національної інноваційної системи менш значущий, ніж про це заведено писати в публікаціях. Причина такого становища в тому, що інноваційні майданчики занурені в економічне середовище, яке не належить до інноваційного укладу. Крім того, в Україні відбуваються несприятливі тенденції зростання частки третього технологічного укладу в структурі галузей національної економіки при зниженні частки четвертого та практичного зникнення п'ятого укладу. Таким чином, можна говорити про те, що на даний момент часу Україна потребує створення певного майданчика для подальшого будівництва національної інноваційної системи. Роль такого майданчика, як зазначалося вище, може взяти на себе мережа інтегрованих науково-освітніх центрів.

Однак, важливо дотримуватися принципу, згідно з яким мережа інтегрованих науково-освітніх центрів має функціонувати та розвиватися під контролем держави, у рамках національної інноваційної політики з використанням ринкових механізмів та на основі приватного капіталу. Такий підхід має дозволити максимально використати інтелектуальний потенціал країни, а також забезпечити функціонування НДС

фінансовими ресурсами. Також необхідно опрацювати поєднання державних, регіональних, місцевих та корпоративних програм інноваційного розвитку.

Національна інноваційна система України вибудовується хаотично, державному рівні реалізується кілька великих інноваційних проектів, проте де вони вбудовані у єдину систему і функціонують у межах традиційної економіки. При формуванні національної інноваційної системи України слід враховувати два важливі аспекти: ефективність НІС у суспільстві багато чому визначається масовою залученістю населення; інституційною особливістю України є багатокладність національної економіки. Розвиток національної інноваційної системи бачиться найбільш оптимальним як мережева структура, при цьому суб'єкти інноваційної діяльності, взаємодіючи в рамках даної системи, отримують доступ до специфічних ресурсів. Подібної взаємодії можна досягти в рамках мережі інтегрованих науково-освітніх центрів, які об'єднують науку, освіту та підприємницьку сферу та стануть точками інноваційного зростання економіки.

Інтегровані науково-освітні центри як основа національної інноваційної системи дозволять створити єдину інформаційну та техніко-технологічну платформу, на базі якої буде можливо забезпечити отримання, накопичення та обмін «новим знанням» між учасниками НІС, а також комерційну реалізацію інновацій.

В останні роки активно розвивається сфера застосування когнітивних технологій в економіці та управлінні, обговорюються можливості використання когнітивних технологій як одного з найперспективніших інструментів інноваційної діяльності. При цьому першорядним завданням модернізації національної інноваційної системи України стає впровадження когнітивного інструментарію у процеси продукування інновацій. У свою чергу, система взаємодіючих інтегрованих науково-освітніх центрів, створених у рамках державної соціально-економічної політики, має забезпечити пошук, накопичення та вільний обмін інформацією між учасниками інноваційних процесів (суб'єктами, що виконують функції виробництва,

просування та використання інновацій, а також обслуговування та регулювання інноваційної діяльності).

З метою здійснення інноваційної діяльності у рамках державної соціально-економічної політики необхідне застосування нових технологій, які дозволять розвивати когнітивні навички людини з метою подальшого найефективнішого продукування інновацій. Крім того, когнітивні технології є інтелектуальними засобами координації та інтеграції складних соціально-економічних макросистем. Узагальнюючи, слід зазначити, що застосування когнітивного інструментарію дає можливість сформувати таку систему, яка дозволить найефективніше здійснювати інноваційну діяльність у масштабах країни, з урахуванням її масштабів. У сучасному світі рівень соціально-економічного розвитку країни і, відповідно, рівень та якість життя населення визначаються здатністю національної економіки забезпечувати генерацію та комерціалізацію інноваційних продуктів та технологій. А це, у свою чергу, стає можливим за рахунок здійснення суб'єктами господарювання в інноваційній сфері, а також за рахунок активності населення в галузі продукування нових ідей.

Формування національної інноваційної системи потребує серйозних структурних та інституційних перетворень, при цьому рушійною силою зростання економіки мають стати знання та когнітивна діяльність людини. У даному контексті особливої значущості набуває формування державою відповідних умов для здійснення інноваційної діяльності та залучення інвестицій у цю сферу. Зазначимо, що формування національної інноваційної системи має здійснюватися, виходячи з особливостей тієї чи іншої країни з урахуванням природно- кліматичних, соціально-економічних, суспільно-політичних, культурних та інших специфічних характеристик країни.

В даний час стає важливою необхідність розробки концепції формування та розвитку національної інноваційної системи в Україні, яка дозволить забезпечити

повномасштабний перехід національної економіки від постіндустріального типу до економіки, що ґрунтується на знаннях, а в подальшому і до когнітивної економіки. Таким чином, на нашу думку, потрібен розгляд передумов та обмежень формування та розвитку національної інноваційної системи.

До передумов формування та розвитку національної інноваційної системи у можна віднести: значний потенціал внутрішнього ринку; високий рівень та якість освіти населення; наявність у багатьох галузях ексклюзивних проривних технологій, які можуть стати основним драйвером зростання національної економіки; зростання рівня інноваційної активності.

До обмежень формування та розвитку національної інноваційної системи можна віднести: венчурний характер діяльності у сфері інновацій; висока вартість процесів розробки та впровадження інноваційних продуктів та технологій; недостатнє фінансування інвестиційних проектів із боку держави; недостатній приплив приватних інвестиційних коштів у сферу інновацій на етапах розробки та впровадження нововведень; низький техніко-технологічний рівень виробничих процесів загалом країні; відсутність розвиненої інфраструктури; недостатнє та неефективне фінансування наукової та освітньої діяльності; сильна конкуренція на міжнародному ринку інноваційних продуктів та технологій; відсутність у переважній більшості галузей економіки стимулювання суб'єктів господарювання з боку держави у провадженні діяльності у сфері інновацій; низький рівень інноваційної активності суб'єктів господарювання; слабкі інтеграційні процеси в інноваційній сфері; відсутність ефективних науково-виробничих структур; недосконалість нормативно-правової та законодавчої бази в інноваційній сфері.

З метою прискорення динаміки зростання економіки, державі в особі органів влади необхідно надавати підтримку наукомістким галузям, які історично стали провідними і які в даний час краще забезпечені кваліфікованими кадрами та високими технологіями, наприклад оборонно-промисловий комплекс. Це галузі, які можуть

стати основою інноваційного розвитку національної економіки. З метою підвищення ефективності використання виробничих фондів вітчизняних підприємств та залучення іноземних інвестицій потрібно посилити процеси взаємодії українських компаній із зарубіжними в інноваційній сфері. Крім того, це дозволить додатково створити робочі місця та задіяти вітчизняні наукові та висококваліфіковані кадри. З метою збільшення частки інноваційних продуктів і технологій, що виробляються, у ВВП країни потрібно забезпечити взаємодію українських промислових і високотехнологічних компаній. З метою підвищення доходів українських компаній потрібно наростити експорт високотехнологічної продукції шляхом виведення вітчизняних компаній на міжнародний ринок інновацій.

Для забезпечення збалансованого функціонування та розвитку національної економіки, стабільного економічного зростання потрібно здійснення державної підтримки процесів створення та розвитку національної інноваційної системи. Базисом НІС, на наш погляд, мають стати інтегровані науково-освітні центри. При цьому основним елементом НІС має стати система підтримки з боку держави у сфері інновацій, а й у сфері стимулювання когнітивної діяльності. Роль держави у цьому контексті полягає у здійсненні контролю процесу функціонування національної інноваційної системи, координації діяльності інтегрованих науково-освітніх центрів та фінансуванні пріоритетних сфер економіки. З метою забезпечення безперебійності функціонування НІС, а також забезпечення максимально ефективної взаємодії держави із суб'єктами НІС, на наш погляд, потрібне створення єдиного координаційного центру. Головним завданням даного центру якраз і має стати координація роботи науково-освітніх центрів та акумулювання нових знань, отриманих у результаті когнітивної діяльності в системі інтегрованих науково-освітніх центрів. Результатом функціонування національної інноваційної системи має стати генерування та акумулювання нових знань та їх комерціалізація, що може бути забезпечено, на нашу думку, безпосередньо за рахунок створення інтегрованих

науково-освітніх центрів, які об'єднують фундаментальну та прикладну науку, сферу освіти та сферу підприємництва та здійснюватимуть взаємодію з державою через єдиний координаційний центр.

Виділимо функції держави при формуванні та розвитку національної інноваційної системи: 1. Створення інституційних умов провадження когнітивної діяльності людини та стимулювання інноваційної діяльності суб'єктів сфери приватного підприємництва. 2. Розробка та реалізація відповідної державної політики у сфері науки та освіти. При цьому основою національної інноваційної системи має стати наука та освіта, які забезпечують новими знаннями та технологіями безперервність перебігу процесу інноваційної діяльності на всіх її етапах. Фактично, наука та освіта забезпечують економіку когнітивними ресурсами. При цьому суб'єкти підприємництва забезпечують втілення в життя інноваційних проєктів.

В цілому структура національної інноваційної системи включає наступні підсистеми: 1) підсистема державного управління у сфері науки, освіти та інновацій; 2) сформована та забезпечена державою підсистема інститутів у сфері науки, освіти та інновацій; 3) підсистема державного та приватного фінансування науки, освіти та сфери інновацій; 4) підсистема, що включає державні та приватні наукові організації; 5) підсистема, що включає державні та приватні освітні організації; 6) підсистема, що включає в себе державні та приватні інноваційні компанії.

Орієнтованість державної політики на розвиток науки та освіти, стимулювання інноваційної активності суб'єктів підприємницької діяльності дозволять сформувати адекватну реаліям ринкової економіки у сучасних умовах модель зростання економіки. Таким чином, розвиток державної соціально-економічної політики на основі формування інтегрованих науково-освітніх центрів національної інноваційної системи є одним з факторів інтенсифікації зростання національної економіки, що, на наш погляд, дозволить здійснити перехід країни до інформаційного суспільства, що базується на економіці, заснованій на знаннях. У свою чергу, національна інноваційна

система, що ґрунтується на когнітивній діяльності людини, означатиме облік об'єктивних тенденцій становлення економіки знань, а, отже, призведе до підвищення ефективності реалізованих заходів у рамках збалансованої державної соціально-економічної політики.

### **Висновки до розділу 3**

1. Визначено основи сучасної державної соціально-економічної політики в умовах інституційного середовища, що змінюється, які полягають у: поєднанні державного регулювання економіки та ринкових механізмів (забезпечення інтенсифікації економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в рамках соціально-економічної макросистеми з метою забезпечення високої якості життя населення; проведення адміністративних перетворень з метою підвищення ефективності використання наявних ресурсів та потенціалу розвитку соціально-економічної макросистеми); поєднанні економічної ефективності та соціальної справедливості (підсистеми: освіта, фундаментальні та прикладні наукові дослідження; генерація та акумулювання знань, технологій; технологічне переозброєння підприємств; інноваційна інфраструктура); гуманізації та екологізації економіки (підвищення рівня та якості життя населення за допомогою досягнення заданих параметрів стабільності довкілля); інноваційності та когнітивності економіки (забезпечення умов, які дозволять залучити до господарського обігу об'єкти інтелектуальної власності, а також формування ринку інтелектуальної власності; розробка відповідних інноваційних програм та проектів; формування науково-освітньої та інноваційної інфраструктури).

2. Проведено дослідження розвитку державної соціально-економічної політики за умов переходу до економіки знань з урахуванням когнітивного інструментарію, де процеси когнітивної діяльності в межах державної соціально-економічної політики

сприяють збільшенню когнітивного капіталу за допомогою впровадження когнітивних технологій у виробництво та отримання на їх основі нового продукту, що призводить до прискорення темпів економічного зростання, якісних змін національної економіки та становлення нового типу економіки - економіки, заснованої на знаннях, а основою функціонування державної соціально-економічної політики, драйвером економічного зростання є інтегровані науково-освітні центри, які виступають платформою когнітивної діяльності та трансмісійним механізмом, що пов'язує результати когнітивної діяльності людини з їх впровадженням у виробництво та перетворенням на інноваційні технології.



## ВИСНОВКИ

У дисертації наведено вирішення важливого наукового завдання, що полягає в розвитку теоретико-методологічних засад, методичних і науково-практичних рекомендацій щодо реалізації державної соціально-економічної політики на основі інструментарію стратегічного планування. Отримані в процесі дослідження результати дають змогу сформулювати такі висновки:

1. Удосконалено існуючі класифікації стратегій соціально-економічного розвитку держави з виділенням таких класифікаційних ознак даних стратегій, а саме: нормативна; спрямованість; рівень невизначеності та ступінь ризику; відносна сила стратегічної позиції; вид розвитку; базова концепція досягнення конкурентних переваг; ступінь агресивності поведінки у конкурентній боротьбі; рівень прийняття рішень; стадія життєвого циклу держави.

2. Розвинуто понятійно-категорійний апарат дослідження державної соціально-економічної політики шляхом уточнення сутності понять на основі процесного підходу, а саме: стратегія соціально-економічного розвитку держави (бачення суб'єктом стратегічного планування бажаного стану соціально-економічного розвитку держави у тривалій перспективі, найбільш ефективного з альтернативних шляхів та необхідних засобів, процесів та процедур його досягнення, за наявності деякого набору обмежувачів зовнішнього та внутрішнього середовища); стратегічне управління соціально-економічним розвитком держави (система суб'єкт-об'єктних відносин, що виникають у процесі державного стратегічного планування, реалізації та моніторингу ефективності реалізації стратегії держави, спрямованих на вирішення завдань її соціально-економічного розвитку); стратегічне планування соціально-економічного розвитку держави (процес, що виникає в результаті діяльності суб'єкта стратегічного планування, що включає визначення стратегічної позиції держави, вибір з альтернативних варіантів оптимальної стратегії її соціально-економічного

розвитку, а також розробку стратегічного плану, спрямованого на досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку держави).

3. Визначено основні етапи процесу стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави за елементами, а саме: стратегічний аналіз стану соціально-економічного розвитку держави (аналіз внутрішнього середовища держави (стратегічний потенціал); аналіз зовнішнього середовища держави (стратегічний клімат); визначення стратегічної позиції; побудова прогнозу соціально-економічного розвитку держави); розробка стратегії соціально-економічного розвитку держави (визначення стратегічних альтернатив; вибір оптимальної стратегії; побудова «дерева цілей»); розробка плану реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави (визначення індикаторів досягнення стратегічних цілей; визначення переліку програм (заходів) реалізації стратегії; визначення ресурсів та їх джерел, необхідних для реалізації стратегії; визначення строків і виконавців).

4. Удосконалено класифікацію невизначених подій державних програм соціально-економічного розвитку за сферами прояву, а саме: фінансова (події, пов'язані з порядком отримання, обсягом та джерелами фінансування для реалізації програми); виникнення надзвичайних ситуацій (природні, техногенні, біолого-соціальні); екологічна (події, пов'язані зі зміною екосистеми); управлінська (організаційна, сфера взаємодії з комерційними організаціями (державно-приватне партнерство), інформаційно-технологічна); адміністративно-правова (події, пов'язані змінами процедур регулювання всіх етапів реалізації програм, зокрема, у сфері ДПП); зовнішньополітична (події, пов'язані з впливом на національні інтереси країни); економічна (сфера світової економіки, сфера державної економіки); форс-мажорні, випадкові події (події, спричинені впливом неврахованих факторів).

5. Сформовано концептуальний підхід до вдосконалення технологій супроводу державних цільових програм соціально-економічного розвитку в умовах невизначеності, що полягає у: розробці стандартизованого інструментарію, доступного на всіх рівнях публічного управління; основних завдань технологічного супроводу з виділенням основних елементів (ініціація, планування (розробка та

затвердження проекту програми, складу заходів, плану-графіка реалізації, планування ресурсного забезпечення, планування управління ризиками), виконання (реалізація), моніторинг та контроль, завершення (оцінка ефективності результатів програми)).

6. Розроблено методичний підхід до планування стратегії соціально-економічного розвитку, який ґрунтується на розроблених теоретичних базисах і враховує критерії аналізу розробки стратегії, а саме: стейкхолдерський підхід враховує наявність бо відсутність координуючого органу; інклюзивний підхід, партисипаторне планування - склад розробників; теорії комунікативного планування та нового публічного управління - процедуру розробки; інкрементальний підхід - структуру стратегії; довгострокове чи короткострокове планування враховує термін реалізації стратегії; теорія інституційного дизайну - інструменти реалізації стратегії; інтеграція політики, індикативне планування враховує узгодження стратегії з іншими документами.

7. Визначено основи сучасної державної соціально-економічної політики в умовах інституційного середовища, що змінюється, які полягають у: поєднанні державного регулювання економіки та ринкових механізмів (забезпечення інтенсифікації економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в рамках соціально-економічної макросистеми з метою забезпечення високої якості життя населення; проведення адміністративних перетворень з метою підвищення ефективності використання наявних ресурсів та потенціалу розвитку соціально-економічної макросистеми); поєднанні економічної ефективності та соціальної справедливості (підсистеми: освіта, фундаментальні та прикладні наукові дослідження; генерація та акумулювання знань, технологій; технологічне переозброєння підприємств; інноваційна інфраструктура); гуманізації та екологізації економіки (підвищення рівня та якості життя населення за допомогою досягнення заданих параметрів стабільності довкілля); інноваційності та когнітивності економіки (забезпечення умов, які дозволять залучити до господарського обігу об'єкти інтелектуальної власності, а також формування ринку інтелектуальної власності; розробка відповідних інноваційних програм та проектів;

формування науково-освітньої та інноваційної інфраструктури).

8. Проведено дослідження розвитку державної соціально-економічної політики за умов переходу до економіки знань з урахуванням когнітивного інструментарію, де процеси когнітивної діяльності в межах державної соціально-економічної політики сприяють збільшенню когнітивного капіталу за допомогою впровадження когнітивних технологій у виробництво та отримання на їх основі нового продукту, що призводить до прискорення темпів економічного зростання, якісних змін національної економіки та становлення нового типу економіки - економіки, заснованої на знаннях, а основою функціонування державної соціально-економічної політики, драйвером економічного зростання є інтегровані науково-освітні центри, які виступають платформою когнітивної діяльності та трансмісійним механізмом, що пов'язує результати когнітивної діяльності людини з їх впровадженням у виробництво та перетворенням на інноваційні технології.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер, Д. Стратегічне ринкове управління. 7-е вид. пров. з англ. за ред. С.Г. Божука. К., 2007. 496 с.
2. Барицька В. Г. Проблеми реформування систему прогнозування та планування соціально-економічного розвитку держави. Фінансовий простір. 2011. №2 (2) С. 80–82.
3. Безуглий Д., Шаров Ю. Укрупнення громад і можливості проектного підходу для забезпечення їх співробітництва та розвитку : зб. матеріалів III науково-практичного семінару Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід : 30 березня 2015 р. URL: <http://itis@vidr.dp.ua/>.
4. Берданова О. , Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник. К.: ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
5. 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.
6. Беленький П. Регіональна політика збалансованого соціально-економічного розвитку. Економіка України. 2015. № 1. С. 96-106.
7. Біла С.О. Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості. Збірник матеріалів «круглого столу». К.: НІСД, 2011. 88 с
8. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2017. № 1. С. 19-35.
9. Брусак Р. Л. Стратегічне планування в управлінні розвитком території: електронний посібник. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. 173 с.
10. Бубенко П. Т., Димченко О. В. Територіальна організація інноваційного розвитку. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 109-115.
11. Буркинський Б. В., Галушкіна Т. П., Реутов В. Є. «Зелена» економіка крізь призму трансформаційних зрушень в Україні : монографія. Одеса : Підприємство «Фенікс», 2011. 348 с.

12. Варда Я. , Клосовські В. К. Острови надій: розробка стратегій локального розвитку : [ Переклад з пол. ]. К : Молодь, 2005. 312 с.

13. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Штець Т.Ф. Обґрунтування стратегічних напрямів, цілей та заходів державної політики реалізації потенціалу ІТ-сектору економіки України. Підприємництво і торгівля. 2018. Вип. 23. С. 56–63.

14. Васильченко Г. Методологія та практика стратегій місцевого економічного розвитку та підприємств в умовах глобалізації. Стратегія економічного розвитку України: (Спецвипуск). 2011. № 28. С. 30-36.

15. Гайдучий І. П. Інвестування низьковуглецевої економіки: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Інформаційні системи, 2014. 373 с.

16. Геєць В. Розширена економетрична модель фінансового програмування та вихідні положення політики економічного зростання в умовах фінансової нестабільності. Економіст. 1998. № 5. С. 12-21.

17. Гнатенко А.І. Зарубіжний досвід державного регулювання розвитку регіонів країн Центральної та Східної Європи. Теорія та практика державного управління. 2012. Вип. 4 (39). С. 512—519.

18. Горбулін В. П. , Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія. К.: НІСД, 2010. 288 с.

19. Готь О. Я. , Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. № 6, 2017. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5660#:~:text=Стратегію%20трактують%20як%20певний%20план,50-х%20років%20XX%20ст.>

20. Грищенко О. А. Економічна політика: навчально-методичний посібник. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 93 с.

21. Грищенко С. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства: [практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу] К., ФОП Москаленко О.М., 2011. 140 с.

22. Держава та регіони: від патерналізму до партнерства: аналіт. доповідь / С.О. Біла, О.В. Шевченко, В.І. Жук [та ін.]; за ред. С.О. Білої. К.: НІСД, 2010. 64 с.

23. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: монографія / за ред. З.С. Варналія. К.: НІСД, 2007. 820 с.
24. Державне управління регіональним розвитком України: монографія / за заг. ред. В.Є. Воротіна, Я.А. Жаліла. К.: НІСД, 2010. 288 с.
25. Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку: навчальний посібник / [В. Мамонова, Н. Балдич, Н. Гринчук та ін.]. К.: Центр громадської експертизи, Проект «Місцевий економічний розвиток міст України», 2013. 176 с.
26. Диха М.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку країни: еволюційно-історичний аспект та сучасні реалії. Економіка України. 2014. № 7(632). С. 82–92.
27. Дойль, П., Штерн Ф. Маркетинг менеджмент та стратегії. К., 2007. 648 с.
28. Дробенко Г.О., Брусак Р.Л., Свірський Ю.І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Львів: В-во «СПОЛОМ», 2001. 118 с.
29. Економічний словник-довідник (За ред. Мочерного С.В.) К.: "Femina". 1995. С.88.
30. Ендогенні моделі зростання економіки України / за ред. д. е. н. М.І. Скрипниченко. К.: Ін-т екон. та прогнозув., 2007. 576 с.
31. Євмешкіна О. Л. Стратегічне управління : конспект лекцій (програми підготовки фахівців за ступенем вищої освіти «Магістр» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»); Тавр. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського. – Київ : ТНУ ім. В. І. Вернадського, 2018. 49 с.
32. Єліневський В.Ю. Теоретичні засади розвитку соціально-економічного потенціалу регіону. Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. «Економіка і менеджмент». 2016. № 1(67). С. 140-145.
33. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія. К.: НІСД, 2009. 336 с.
34. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки. Економіка України. № 1. 2005. С.19-27.

35. Жаліло Я.А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: монографія. К.: НІСД, 2003. 368 с.
36. Жихор О.Б. , Кузьминчук Н.В. Модель державного регулювання розвитку регіону: стратегічні, тактичні та операційні напрями. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2013. № 1 (16). С. 21—25.
37. Запоточний І.В. , Захарченко В.І. Державне регулювання регіональної економіки : [монографія]. Харків: Одісей, 2003.
38. Згуровський М.З. Системна методологія передбачення. К. : Politekhnica, 2001. 45 с.
39. Ляш О.І. , Васильців Т.Г. Пріоритети державного регулювання у сфері соціально-економічної безпеки України. Стратегічні пріоритети. 2014. № 3 (32). С. 150—156.
40. Ільченко А. А. Методичне забезпечення стратегічного планування в регіонах України. Економічні науки. 2010. Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/1\\_KAND\\_2010/Economics/16\\_57244.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_KAND_2010/Economics/16_57244.doc.htm).
41. Інструменти регіонального розвитку в Україні: навч. посіб. / За ред. О. В. Берданової, В. М. Вакуленка. К.: НАДУ, 2013. 310 с.
42. Кайлюк Є. М. , Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент : навч. посібник; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.
43. Каплан, Р.С. , Нортона Д.П. Збалансована система показників. Від стратегії до дії. Пер. з англ. К.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2003. 304 с.
44. Карий О. Стратегічне планування розвитку міста. Львів.: ЗУКЦ, 2007. 317 с.
45. Качний О. С. Теоретико-методологічні засади державного управління соціально-економічним розвитком регіонів. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 21. С. 66-68.
46. Кіндзерський Ю.В. Промисловість України: стратегія і політика структурно-технологічної модернізації : монографія. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України. 2013. 536 с.
47. Колодко Гжегож Чверть століття трансформацій. Виступ в Інституті економіки



та прогнозування НАНУ, травень 2014 р. Режим доступу: <http://f.ief.org.ua/kolodko.pdf>.

48.Котлер, Ф. Основи маркетингу/ Пер. з англ. К: Вільямс, 2013. 752 с.

49.Крикун В. А. Генеза та сутність поняття когнітивного маркетингу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка», № 18 (46), вересень, 2020 р. С. 31-38.

50.Кузяків О., Ангел Є., Федець І. Індекс конкурентоспроможності міст 2021: аналітичний звіт. Київ: Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2021. 151 с.

51.Кухарська Н. А. Концепція стратегіювання соціально-економічного розвитку регіонів України: монографія. Одеса: Фенікс, 2011. 88 с.

52.Куцай Н. С. Особливості формування програми інноваційного розвитку регіону. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»: зб. наук. пр. 2019. Вип. 16(63). С. 71-79.

53.Куценко Т.М. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку в контексті інтенсифікації інноваційних процесів. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 308–317.

54.Лендшел М. Нові інституційні механізми регіонального розвитку в Європі. Режим доступу : <http://194.44.230.3/science/idurr/lendel.doc>.

55.Лисенко В. Створено систему моніторингу реалізації стратегії ІС-Консалтинг. – Режим доступу: <http://isc.biz.ua>.

56.Лук'яненко І. Системне моделювання показників бюджетної системи України. Принципи та інструменти. К. : Вид. дім «Києво-Могилянська акад.», 2004. 542 с.

57.Мартиненко М.М., Ігнатська І.А. Стратегічний менеджмент. К.: "Каравелла". 2006. С.125.

58.Мельник Л. Г., Кубатко О. В. Ефективність використання природно-ресурсного потенціалу України та передумови формування «зеленої» економіки. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 3. С. 169–174.

59.Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Пер. з англ. К.: Справа. 1992. С.257.

60.Мінцберг Р., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школи стратегій. К.: Знання. 2000.

61.Мокій А. І., Павліха Н. В., Науменко Н. С., Дацко О. І. Інституціональне забезпечення інноваційного розвитку територіальних громад України. Регіональна економіка. 2018. № 4. С. 17-27.

62.Науменко В.Д. Поняття невизначеності та відображення ризику у практиці формування державних цільових програм соціально-економічного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 7. С. 135-140.

63.Науменко В.Д. Стратегічне планування у контексті соціально-економічного розвитку держави. І Міжнародна науково-практична конференція Таврійського національного університету до 160-річниці від дня народження В. І. Вернадського : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 16–17 березня 2023 р., м. Київ. Частина 2. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 128-130.

64.Науменко В.Д. Стратегічне планування як основний етап процесу стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави. "Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського", Серія «Державне управління», Т. 34 (73), № 1, 2023. С. 80-86.

65.Науменко В.Д. Сутність та класифікація стратегій соціально-економічного розвитку держави. Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів: матеріали І Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Кременчук, Придніпровський інститут МАУП, 23 березня 2023 р.) / за заг. ред. В. В. Татарінова. 2023. С. 251-253.

66.Науменко В.Д. Теоретичні підходи до визначення змісту стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави. Модернізація вітчизняної правової системи в умовах світової інтеграції: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 22-23 березня 2023 р. / за заг. ред. О. Р. Антонова, С. І. Москаленко. Кропивницький : ЛА НАУ, 2023. С. 118-120.

67.Науменко В.Д., Литвин Ю.О. Технологічна схема системи супроводу та класифікація факторів невизначеності державних програм соціально-економічного розвитку. Наукові перспективи. 2021. № 12 (18). С. 589-599.

68.Ольшанська О.В. Методологічні засади формування когнітивної економіки. Формування ринкових відносин в Україні № 1 (164)/2015. С. 16-18.

69.Омае, К. Мислення стратега: Мистецтво бізнесу по-японськи / Пер. з англ. К., 2007. 215 с.

70.Панухник О. В. Методичне забезпечення стратегічного планування в регіонах України. Актуальні проблеми економіки. 2009. №1 (91). С. 152-157.

71.Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.

72.Підлісна О.А. Стан та перспективи розвитку регіонів України: методи оцінки ефективності територіальних утворень. Регіональна економіка. 2007. № 1. С. 104-116.

73.Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

74.Планування соціально-економічного розвитку територій : навч. посіб. / За ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К. : НАДУ, 2011. 198 с.

75.Попадинець Н. М. Роль стратегічного планування в економічному розвитку регіону. Територіальний розвиток та регіональна економіка. 2017 Випуск 6 (128). С. 16-19.

76.Портер М. Міжнародна конкуренція/Пер. з англ. К.: Міжнародні відносини. 1993. 896 с.

77.Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку» від 18 березня 2015 р. № 196. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-п#Text>

78.Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» від 6 серпня 2014 р. № 385. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п#Text>

79.Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії

регіонального розвитку на 2021-2027 роки» від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>

80.Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» від 03 березня 2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>

81.Потапенко В. Г. Стратегічні пріоритети безпечного розвитку України на засадах «зеленої економіки» : монографія. Київ : НІСД, 2012. 359 с.

82.Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/722/2019>

83.Проект Закону України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» від 07.08.2018 року № 9015. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A>

84.Рада та громада або як залучати громадян до місцевого самоврядування. Посібник для працівників органів місцевого самоврядування / Н. Ільків, О. Карий, О. Кушнарєнко та ін. К.: Академпрес, 2003. 132 с.

85.Райс, Е. , Траут Д. Маркетингові війни/ Пер. з англ. К., 2009. 304 с.

86.Регіональний менеджмент і моніторинг / М. Гладій, М. Долішній, С. Писарєнко, М. Янків. Л., 1998. 67 с.

87.Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку: монографія / За ред. З.С. Варналія. К.: Знання України, 2005. 498 с.

88.Рейтингова оцінка регіонів. Міністерство розвитку громад та територій України: сайт. 2021. URL: <https://www.minregion.gov.ua>

89.Реформування державного управління регіональним розвитком: стан, проблеми, перспективи / С.О. Біла, О.В. Шевченко, М.О. Кушнір, В. І. Жук [та ін.]. К.: НІСД, 2012. 96 с.

90.Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.

91.Саблук П. Т. Інноваційна модель розвитку економіки України та роль науки в її становленні. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2011. № 2. С. 200–208.

92.Савчук С.В. Особливості стратегічного планування в умовах бюджетної децентралізації. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 7. С. 838-843.

93.Свистович М. Стратегічне планування в Україні: історія та проблеми впровадження. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 04/2012. № 2. С. 46-53.

94.Сігайов А.О. Методичний та організаційний аспекти аналізу монетарних показників. К. : Наук. думка, 2003. 370 с.

95.Сітнікова Н. П. Довгостроковий сегмент стратегічного планування національного розвитку. Економіка та держава. 2010. № 10. С. 8–11.

96.Сментина, Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: Атлант, 2015 . 365 с.

97.Стимулювання економічного зростання на місцевому рівні: аналітична доповідь / [С. О. Біла, О. В. Шевченко, М. О. Кушнір та ін.]; під ред. С. О. Білої. К.: НІСД, 2013. 54 с.

98.Столярова В.В. Концептуально-аналітичне забезпечення стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави і регіонів. Вісник економічної науки України. 2021. № 2 (41). С. 33-49.

99.Стратегічне планування : навч. посібник / М. А. Латинін, Т. М. Лозинська, І. В. Дунаєв ; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. 2-ге вид., перероб. та допов. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2013. 248 с.

100. Стратегічне планування : навч. посібник / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. Львів : ЗУКЦ, 2008. 138 с.

101. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; за ред. В. О. Василенка 2-ге вид., виправл. і допов. К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.

102. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

103. Страшинська Л.В. Теоретико-методологічні підходи до визначення

економічної стратегії як категорії економічної науки. Науковий часопис НПУ. 2007. № 4. С. 23-28.

104. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів, Нар. укр. акад. [каф. економіки підприємства]. Харків : Вид-во НУА, 2011. 180 с.

105. Сухінін Д. В. Інтеграція підходів оцінювання, моніторингу та контролю в системах управління якістю на рівні місцевого самоврядування. Публічне адміністрування: теорія та практика, 2013. Вип. 1(9). URL: [http://dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/13sdvrms.pdf/](http://dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13sdvrms.pdf/).

106. Сухоруков А.І. , Харазішвілі Ю.М. Моделювання та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів України : монографія. К. : НІСД, 2012. С. 105-106.

107. Територіальний розвиток в Україні: розвиток агломерацій та субрегіонів: [посібник за проектом USAID: Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність]. К, 2012. 183 с.

108. Територіальний розвиток і регіональна політика. Стратегування регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянська І.З. Львів, ІРД НАНУ. 2020. 141 с.

109. Тертичка В. В. Запровадження стратегічного планування в Україні: зб. док. і матеріалів. К.: Центр досліджень адміністративної реформи НАДУ, 2004. 437с. – Режим доступу: [www.IPAS.org.ua](http://www.IPAS.org.ua).

110. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : НАДУ, 2014. 196 с. 33.

111. Ткачук А. Ф. Естонія: місцеве самоврядування. Робочі записки. Київ : ІКЦ “Легальний статус”, 2014. 48 с.

112. Томпсон А.А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії: Підручник для вузів/Пер. з англ. За ред. Л.Г.Зайцева, М.І.Соколової. К.: Банки та біржі. 1998. С.47-106.

113. Указ Президента України «Про Стратегію економічного та соціального

розвитку України "Шляхом європейської інтеграції" на 2004-2015 роки» від 28 квітня 2004 року № 493/2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493/2004#Text>

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

115. Указ Президента України «Про щорічні послання Президента України до Верховної Ради України» від 9 квітня 1997 року № 314/97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314/97#Text>

116. Уманець Т. В. Регіональний економічний розвиток України [монографія]. Донецьк «ВІК», 2007. 340 с.

117. Федулова Л.І. Концептуальна модель інноваційної стратегії України. Економіка і прогнозування. 2012. № 1. С. 87–100.

118. Федулова Л.І. Організаційні механізми формування результативної регіональної інноваційної системи. Стратегічні пріоритети. 2009. №4. С. 157- 165.

119. Федяй Н. О. Правове поле стратегічного управління регіональним розвитком в Україні. Економіка і прогнозування. 2012. №4. С. 54-62.

120. Харазішвілі Ю.М. Системна безпека сталого розвитку: інструментарій оцінки, резерви та стратегічні сценарії реалізації : монографія. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України. 2009. 304 с.

121. Харазішвілі Ю.М. Теоретичні основи системного моделювання соціально-економічного розвитку України : монографія. К. : ТОВ «Поліграф-Консалтинг», 2007. 324 с.

122. Хлобистов Є.В. Інституційні передумови імплементації Стратегічної екологічної оцінки: аналіз стану державного планування та прогнозування соціально-економічного розвитку]– Режим доступу : [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/.../10\(82\)\\_8.doc](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/.../10(82)_8.doc).

123. Ходаківська О. В. Екологізація аграрного виробництва : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2015. 350 с.

124. Хомич Л. В. Стратегія регіонального розвитку і планування території.

Стратегічні пріоритети. 2007. №4(5). С 142–149.

125. Черкашина К. В. Місцеве самоврядування як засіб забезпечення сталого розвитку територій. Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення: матеріали II міжнар. наук. практ. конф., 1 жовт. 2011 р. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. С. 88-90.

126. Чужиков В. І. Глобальна регіоналістика: історія та сучасна методологія : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 272 с.

127. Шаповалов І. В. Удосконалення програмно-прогнозного механізму державного регулювання регіональним розвитком. Режим доступу : <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/2/20.pdf>

128. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.

129. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб і доп. – Київ : Вид-во КНЕУ, 2004.

130. Шibaєва Н. В., Бабан Т. О., Вітковський Ю. П. Стратегії розвитку як інструмент регіональної політики. Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6. № 1. С. 149-159.

131. Янішевський С.О. Організація органів регіональної влади країн ЄС із напівпрезидентською формою правління: досвід для України. Стратегічні пріоритети. 2015. № 1 (34). С. 125— 130.

132. Abdikeev N., Tarasenko S. Cognitive Decision Support System architecture. Cognitive Modeling in Linguistics. The VIII International Conference, Varna, Bulgaria. Proceedings, September 4-11, 2015.

133. Albrechts L., Balducci A. Practicing strategic planning: in search of critical features to explain the strategic character of plans. The planning review. 2013. Vol. 49, iss. 3. P. 16-27.

134. Alexander E. R. Institutional transformation and planning: from institutionalization theory to institutional design. Planning theory. 2005. Vol. 4, iss. 3. P. 209-223.



135. Andriessen D.G. Metaphor use in knowledge management. Encyclopedia of knowledge management. Schwarts D.G., Te'eny D. (Eds.). 2-th edition. Tel-Aviv: Idea Group, 2011.
136. Ansoff, I. Strategies for Diversification. Cambridge: Harvard Business Review. 1957. pp. 113-124.
137. Avin U., Goodspeed R. Using exploratory scenarios in planning practice. Journal of the American planning association. 2020. Vol. 86, iss. 4. P. 403-416.
138. Barney, J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. New York, 1996. 570 p.
139. Beck U. Risikogesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1986. 291 S.
140. Bendor J. A model of muddling through. American political science review. 1995. Vol. 89, iss. 4. P. 819-840.
141. Bjarstig T., Thellbro C., Stjemstrom O. et al. Between protocol and reality - Swedish municipal comprehensive planning. European planning studies. 2018. Vol. 26, iss. 1. P. 35-54.
142. Bryson J. M., Crosby B., Bryson J. K. Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: the contributions of actor-network theory. International public management journal. 2009. Vol. 12, iss. 2. P. 172-207.
143. Bryson J. M., Roering W. 1988. Applying private sector planning in the public sector (eds.). Strategic planning: threats and opportunities for planners. Washington, DC: Planners Press (APA). Journal of the American Planning Association. Volume 53, Issue 1. Pages 9-22.
144. Bryson J., Edwards L., Van Slyke D. Getting strategic about strategic planning research. Public management review. 2018. Vol. 20, iss. 3. P. 317-339.
145. Bryson John M. 1995. Strategic planning for public and non-profit organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. Long Range Planning, Vol. 21, No. 1, pp. 73 to 81.
146. Burns T.R. & Stalker G.M. The management of innovation. Oxford: Oxford

University Press, 1996. 269 p.

147. Chandler A. D. Strategy and Structure. Boston 1961.

148. City of Burlington: Strategic plan 2001-2003 “Future focus V... New century, New directions”. 2001. 28 p.

149. EU (2014). Europe 2020. URL: [https://web.archive.org/web/20101224105157/http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](https://web.archive.org/web/20101224105157/http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm)

150. EU (2019). A Sustainable Europe by 2030. URL: [https://commission.europa.eu/publications/sustainable-europe-2030\\_en](https://commission.europa.eu/publications/sustainable-europe-2030_en)

151. Goodstein, L., Nolan, T. and Pfeiffer, J. 1993. Applied strategic planning: a comprehensive guide. Toronto: McGraw-Hill. 379 p.

152. Gordon G. L. 1993. Strategic planning for local government. Washington, DC: ICMA. 176 p.

153. GOV.UA (2016). Мінекономрозвитку: державні цільові програми – неефективний інструмент здійснення державної політики [Аналіз]. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?id=9a4a8c04-087a-4aac-bd1a-1599715f8768&lang=uk-UA&title=Minekonomrozvitku-DerzhavniTsiloviProgramiNeefektivniiInstrumentZdiisnenniaDerzhavnoiPolitikianaliz>

154. GOV.UA (2023). Стан виконання державних цільових програм у 2020 році. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=DerzhavniTsiloviProgrami>

155. Graham J.D. & Weiner J.B. Risk vs. risk: Tradeoffs in protecting health and the environment. Harvard University Press, 1995. -351 p.

156. Gronicki M. Macroeconomic Models for Ukraine. CASE Working paper, 1999. 56 p.

157. Hoglund L., Holmgren Caicedo M., Mårtensson M., Svardsten F. Strategic management in the public sector: how tools enable and constrain strategy making. International public management journal. 2018. Vol. 21, iss. 5. P. 822-849.

158. Howlett M., Migone A. Charles Lindblom is alive and well and living in

punctuated equilibrium land. Policy and society. 2011. Vol. . , iss. 1. P. 53-62.

159. Hytönen J. The problematic relationship of communicative planning theory and the Finnish legal culture. Planning theory. 2016. Vol. 15, iss. 3. P. 223-238.

160. ISO (2018). ISO 31000 Менеджмент ризиків. URL: <https://www.iso.org/ru/iso-31000-risk-management.html>

161. Johnsen A. Impacts of strategic planning and management in municipal government: an analysis of subjective survey and objective production and efficiency measures in Norway. Public management review. 2018. Vol. 20, iss. 3. P. 397-420.

162. Kaufman J., Jacobs H. M. A public planning perspective on strategic planning. Journal of the American planning association. 1987. Vol. 53, iss. 1. P. 23-33.

163. Kim, W.C. Mauborgne , R. Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston: Harvard Business School Press, 2005. 240 p.

164. Lindblom C. The policy-making process. 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980. 131 p.

165. Lustick I. Explaining the variable utility of disjointed incrementalism: four propositions . American political science review. 1980. Vol. 74, iss. 2. P. 342-353.

166. Lytvyn Yu., Naumenko V. Conceptual apparatus, classification signs and etymology of strategic planning of socio-economic development of the state. Public Administration and Law Review, No. 1 (13) (2023). pp. 37-42. URL: <https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/view/174/146>.

167. Mantysalo R., Tuomisaari J., Granqvist K., Kanninen V. The strategic incrementalism of Lahti master planning: three lessons. Planning theory and practice. 2019. Vol. 20, iss. 4. P. 555-572.

168. Mark Seasons, PhD Management of Strategic Planning. URL: [www.citystrategy.leontief.ru/world/sizon.htm/](http://www.citystrategy.leontief.ru/world/sizon.htm/).

169. Mockler, R.J. Strategic Management: An Integrative Context-Specific Process. Harrisburg-London: Idea Group Publishing, 1992. 264 p.

170. Mosca G. The ruling class. New York: McGraw Hill, 1939. 573 p.

171. Pal L. Assessing incrementalism: formative assumptions, contemporary realities. *Policy and society*. 2011. Vol. 30, iss. 1. P. 29-39.
172. Poister T., Streib G. Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public administration review*. 2005. Vol. 65, iss. 1. P. 45-56.
173. Pokharel A., Milz D., Gervich C. D. Planning for dissent. *Journal of the American planning association*. 2021. Vol. 88, iss. 1. P. 127-134.
174. Rech J., Decker B., Ras E. State of the art in “Classic” PKM approaches and their problems. *Emerging Technologies for Semantic Work Environments: Techniques, Methods, and Applications*. Publisher: IGI Global, 2008. 372 p.
175. Rizzo A., Habibipour A., Ståhlbrost A. Transformative thinking and urban living labs in planning practice: a critical review and ongoing case studies in Europe. *European planning studies*. 2021. Vol. 29, iss. 10. P. 1739-1757.
176. Ross D. *Economic Theory and Cognitive Science: Microexplanation*. The MIT Press, 2015.
177. Roussopoulos N.D. A semantic network model of data bases. TR No 104, Department of Computer Science, University of Toronto, 1976.
178. Sager T. Planners’ role: torn between dialogical ideals and neo-liberal realities. *European planning studies*. 2009. Vol. 17, iss. 1. P. 65-84.
179. Salmela H., Lederer A. L., Reponen T. Information systems planning in a turbulent environment. *European journal of information systems*. 2000. Vol. 9, iss. 1. P. 3-15.
180. Scholl C., Kemp R. City Labs as vehicles for innovation in urban planning processes. *Urban planning*. 2016. Vol. 1, iss. 4. P. 89-102.
181. Shendel, D.E. , Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*. 1972. P. 371-378.
182. Storonyanska I., Melnyk M., Leshchukh I., Shchelyuk S., Medynska T. The Efficiency of Financing the Regional Smart-Specialization Strategies’ Implementation from

the EU Structural Funds. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10(2). Pp. 241-255.

183. Storonyanska I., Patytska K., Hrynychshyn I., Chemerys V. Spatial disproportions in development of territorial community under conditions of administrative and financial decentralization. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6(4). Pp. 43-62.

184. Streib, Gregory, & Poister, Theodore H. 2002. The use of strategic planning in municipal governments. *The Municipal Year Book*. Washington, DC: International City/County Management Association, Pages 18-25.

185. Treacy, M. , Wiersema F. *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Addison-Wesley: Basic Books, 1997. 210 p.

186. Varnalii Z., Demydenko L., Nakonechna Y., Miedviedkova N. Lessons From Fiscal Decentralization In Ukraine. *Globalization and Business*. 2019. № 7. Pp. 73-78.

187. Vasylytsiv T.G., Lupak R.L., Osadchuck Yu.M. Assessement of the level of penetration of import dependence in the context of the import substitution policy in Ukraine. *ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС-XXI*. 2017. № 167(9–10). С. 13–17.

188. Weiss A., Woodhouse E. Reframing incrementalism: a constructive response to the critics. *Journal of regional and city planning*. 1992. Vol. 25, iss. 3. P. 255-273.

1. Wootton, S. , Horne T. *Strategic Planning: The Nine Step Programme*. Kogan Page. 1997. № 2. Pp. 312-318.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

### **Статті у наукових фахових виданнях:**

1. Науменко В.Д., Литвин Ю.О. Технологічна схема системи супроводу та класифікація факторів невизначеності державних програм соціально-економічного розвитку. Наукові перспективи. 2021. № 12 (18). С. 589-599. *Особистий внесок: сформовано концептуальний підхід до вдосконалення технологій супроводу державних цільових програм соціально-економічного розвитку в умовах невизначеності.*

2. Науменко В.Д. Стратегічне планування як основний етап процесу стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави. "Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського", Серія «Державне управління», Т. 34 (73), № 1, 2023. С. 80-86.

3. Науменко В.Д. Поняття невизначеності та відображення ризику у практиці формування державних цільових програм соціально-економічного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 7. С. 135-140.

### **Стаття у періодичному науковому виданні іншої держави, яка входить до Європейського Союзу:**

4. Lytvyn Yu., Naumenko V. Conceptual apparatus, classification signs and etymology of strategic planning of socio-economic development of the state. Public Administration and Law Review, No. 1 (13) (2023). pp. 37-42. URL: <https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/view/174/146>. *Особистий внесок: удосконалено існуючі класифікації стратегій соціально-економічного розвитку держави.*

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

### **Тези конференцій**

5. Науменко В.Д. Стратегічне планування у контексті соціально-економічного розвитку держави. I Міжнародна науково-практична конференція Таврійського національного університету до 160-річниці від дня народження В. І. Вернадського : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 16–17 березня 2023 р., м. Київ. Частина 2. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 128-130.

6. Науменко В.Д. Теоретичні підходи до визначення змісту стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави. Модернізація вітчизняної правової системи в умовах світової інтеграції: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 22-23 березня 2023 р. / за заг. ред. О. Р. Антонова, С. І. Москаленко. Кропивницький : ЛА НАУ, 2023. С. 118-120.

7. Науменко В.Д. Сутність та класифікація стратегій соціально-економічного розвитку держави. Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів: матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Кременчук, Придніпровський інститут МАУП, 23 березня 2023 р.) / за заг. ред. В. В. Татарінова. 2023. С. 251-253.