

Стратегія регіонального розвитку на основі Смарт-спеціалізації: методологічні засади

Ірина Чикаренко, Тетяна Маматова, Олексій Чикаренко, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

У статті висвітлено результати науково-дослідної роботи, яка виконувалася за участю авторів у травні-грудні 2019 р. Дніпропетровським регіональним інститутом державного управління Національної академії державного управління при Президентові України на замовлення Дніпропетровської обласної державної адміністрації у межах розроблення проекту Стратегії розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року.

Охарактеризовано основні методологічні засади, які покладено в основу розроблення Стратегії розвитку Дніпропетровської області, та обґрунтовано доцільність їх упровадження у сфері забезпечення соціально-економічного розвитку територій.

Методологією розробки Стратегії розвитку Дніпропетровської області передбачено застосування комплексного інтегративного підходу, який полягає не тільки в обов'язковому дотриманні новітніх нормативних документів у сфері стратегічного планування регіонального розвитку, які передбачають формування основних положень стратегії на засадах смарт-спеціалізації, а й в інкорпоруванні результатів сучасних реформ, зокрема, у сфері децентралізації, до процесу визначення основних проблем регіонального розвитку та формування системи стратегічних цілей.

В основу методології стратегічної діяльності органів державного управління в області покладено проблемно-орієнтований підхід та концепцію сталого розвитку, яка передбачає дотримання балансу економічних, соціальних та екологічних факторів розвитку.

Обґрунтовано, що для забезпечення інноваційної спрямованості стратегії доцільно застосовувати кластерний підхід, який сприяє переходу регіональної економіки на інноваційну модель розвитку та формуванню якісно кращого інвестиційного середовища в регіоні.

Запропонованою методологією також було передбачено використання проблемно-орієнтованого підходу разом із SWOT-аналізом, який було здійснено для області загалом за всіма сферами (галузями) господарського комплексу. Зазначений підхід дозволив обрати та адаптувати для кожної стратегічної цілі релевантні аспекти SWOT-аналізу, на підставі чого були визначені специфічні проблеми, що мають бути розв'язані реалізацією даної стратегічної цілі.

Під час розроблення проекту Стратегії розвитку Дніпропетровської області до 2027 року описаний у статті підхід уможливив системну формалізацію дій, які мають забезпечити керований перехід від наявної ситуації в області до бажаного й реально можливого стану згідно із сформованим стратегічним баченням та його декомпозицією до рівня портфелю програм і проектів регіонального та місцевого розвитку.

Ключові слова: *едецентралізація, об'єднані територіальні громади, стратегічне планування, стратегія регіонального розвитку, Смарт-спеціалізація, кластерний підхід, проблемно-орієнтований підхід*

Regional development strategy based on Smart-specialization: methodological background

Iryna Chykarenko, Tetiana Mamatova, Olexiy Chykarenko, Dnipropetrovsk regional institute for public administration National academy for public administration under the President of Ukraine

The article highlights the results of the research carried out with the participation of the authors in May-December 2019 in the Dnipropetrovsk regional institute for public administration, National academy for public administration under the President of Ukraine, at the request of the Dnipropetrovsk Regional State Administration in the framework of the Dnipropetrovsk region strategy - 2027 draft's development.

The main methodological principles that underlie the Dnipropetrovsk region strategy's development are characterized and the expediency of their implementation in the sphere of territories' social and economic development is grounded.

It was shown, that Dnipropetrovsk region strategy's development methodology envisages the application of a comprehensive integrative approach, which consists not only in mandatory observance of the latest normative documents in the field of regional development strategic planning, which provide for the strategy basic provisions' formation on the basis of smart-specialization, but also in incorporating the results of modern reforms, in particular, in the field of decentralization, to the process of the regional development main problems' identification and the strategic goals' system formation.

The methodology of region public administration bodies' strategic activity is based on the problem-oriented approach and the concept of sustainable development, which presupposes keeping the balance of economic, social and environmental factors of development.

It was substantiated that in order to ensure the strategy's innovative orientation, it's advisable to apply a cluster approach that facilitates the transition of the regional economy to an innovative development model and a qualitatively better investment environment in the region formation.

The proposed methodology also envisaged the use of a problem-oriented approach together with SWOT analysis, which was carried out for the whole region across all spheres (branches) of the economic complex. This approach made it possible to select and adapt for each strategic objective the relevant aspects of SWOT analysis, on the basis of which specific problems that must be solved for the realization of this strategic goal were identified.

Within the drafting of the Dnipropetrovsk region development strategy 2027 the approach described in the article allowed for systematic formalization of actions, which should ensure a managed transition from the existing situation in the region to the desired and realistic possible state according to the formed strategic vision and its decomposition to the regional and local development programs and projects' level.

Keywords: *decentralization, amalgamated territorial communities, strategic planning, regional development strategy, Smart-specialisation, cluster approach, problem-oriented approach*

Стратегия регионального развития на основе Смарт-специализации: методологические основы

Ирина Чикаренко, Татьяна Маматова, Алексей Чикаренко, Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

В статье отражены результаты научно-исследовательской работы, которая выполнялась с участием авторов в мае-декабре 2019 г. Днепропетровским региональным институтом государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины по заказу Днепропетровской областной государственной администрации в рамках разработки проекта Стратегии развития Днепропетровской области на период до 2027 года.

Охарактеризованы основные методологические принципы, которые положены в основу разработки Стратегии развития Днепропетровской области, и обосновано целесообразность их внедрения в сфере обеспечения социально-экономического развития территории.

Методологией разработки Стратегии развития Днепропетровской области предусмотрено применение комплексного интегративного подхода, который заключается не только в обязательном соблюдении новейших нормативных документов в сфере стратегического планирования регионального развития, которые предусматривают формирование основных положений стратегии на принципах смарт-специализации, но и в инкорпорации результатов проходящих реформ, в частности, в сфере децентрализации, в процесс определения основных проблем регионального развития и формирования системы стратегических целей.

В основу методологии стратегической деятельности органов государственного управления в области положено проблемно-ориентированный подход и концепцию устойчивого развития, которая предусматривает соблюдение баланса экономических, социальных и экологических факторов развития.

Обоснованно, что для обеспечения инновационной направленности стратегии стоит применить кластерный подход, который способствует переходу региональной экономики на инновационную модель развития и формированию качественно лучшей инвестиционной среды в регионе.

Предложенной методологией также было предусмотрено использование проблемно-ориентированного подхода совместно со SWOT-анализом, который был проведен для области в целом по всем сферам (отраслям) хозяйственного комплекса. Указанный подход позволил выбрать и адаптировать для каждой стратегической цели релевантные аспекты SWOT-анализа, на основании чего были определены специфические проблемы, которые должны быть решены в ходе реализации данной стратегической цели.

В ходе разработке проекта Стратегии развития Днепропетровской области до 2027 года описанный в статье подход сделал возможной системную формализацию действий, которые должны обеспечить управляемый переход от существующей ситуации в области к желаемому и реально возможному состоянию в соответствии со сформулированным стратегическим видением и его декомпозицией до уровня портфеля программ и проектов регионального и местного развития.

Ключевые слова: децентрализация, объединенные территориальные общины/громады, стратегическое планирование, стратегия регионального развития, Смарт-специализация, кластерный подход, проблемно-ориентированный подход

Постановка проблеми.

Стратегічне планування соціально-економічного розвитку територій сьогодні вже стало нормою сучасного публічного управління як на регіональному рівні, так і на місцевому. Розробка й реалізація стратегії регіонального розвитку є дієвим засобом зміцнення позицій регіону не тільки на вітчизняних, а й на міжнародних ринках товарів та послуг, ефективним інструментом забезпечення зростання регіону за умов більш ефективного використання унікального потенціалу і конкурентних переваг його території та отримання від цього підвищених благ для жителів усіх без винятку населених пунктів, що на ній розташовані.

Виявлення конкурентних переваг території та максимально публічне представлення їх потенційним інвесторам є одним із найважливіших завдань розробки стратегії регіонального розвитку. Якісно написана стратегія надає інвестору корисну й систематизовану інформацію щодо можливих проектів, ринків, потенційних прибутків, витрат, ризиків для створення чи розширення бізнесу. Затвердження розробленої стратегії рішенням обласної ради є свідченням прихильності органу влади до прозорої політики, до налагодження взаємовигідних дій зацікавлених сторін.

Аналіз досліджень і публікацій.

Питання розроблення теоретико-методологічних засад стратегічного управління, визначення специфічних особливостей та принципів стратегічного планування регіонального та місцевого розвитку розглядалися у працях В. Бабаєва, Т. Безверхнюк, О. Берданової, О. Бобровської, Є. Бородіна, М. Бриль, В. Вакуленка, О. Васильєвої, П. Ворони, В. Дзюндзюка, С. Квітки, Т. Кравченко, В. Куйбіди, В. Мамонової, Ю. Молодожен, В. Негоди, О. Оболенського, В. Пархоменка, М. Пітцика, В. Прошка, М. Пухтинського, В. Рача, С. Романюка, С. Саханенка, В. Тертички, В. Толкованова, Ю. Шарова та інших авторів [1–17].

У попередніх публікаціях авторів останніх років розглянуто досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад [18]. Досліджувалася

роль смарт-спеціалізації у формуванні стратегій регіонального розвитку у контексті того, що конкурентоспроможність регіону безпосередньо залежить від успішності діяльності місцевого самоврядування та конкурентоспроможності територіальних громад, що знаходяться на цій території, та беруть участь у створенні й користуються всіма її суспільними благами [19].

Широке коло наукових напрацювань та настанов міжнародних експертів (наприклад, [20–23]) сприяє формуванню методико-технологічного інструментарію забезпечення конкурентоспроможності територій, зокрема, на основі смарт-спеціалізації відповідних стратегій розвитку і водночас створює підґрунтя для подальших наукових розвідок і наукового обґрунтування рекомендацій для практичного впровадження під час розроблення стратегій розвитку регіонів та окремих територіальних громад.

Метою статті є викладення запропонованих авторами методологічних засад, які покладені в основу процесів розроблення проекту Стратегії розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року, та обґрунтування доцільності їх подальшого впровадження у стратегічну діяльність у сфері публічного управління.

Виклад основного матеріалу.

Методологією розробки Стратегії розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року передбачено застосування комплексного інтегративного підходу, який полягає не тільки в обов'язковому дотриманні новітніх нормативних документів у сфері стратегічного планування регіонального розвитку, які передбачають формування основних положень стратегії на засадах смарт-спеціалізації [24–26], а й в інкорпоруванні результатів сучасних реформ, зокрема, у сфері децентралізації та реформування місцевого самоврядування, до процесу визначення основних проблем регіонального розвитку та формування системи стратегічних цілей (пріоритетів) розвитку.

В основу методології стратегічної діяльності органів державного управління в області покладено проблемо-орієнтований підхід та концепцію сталого розвитку, яка передбачає дотримання балансу

економічних, соціальних та екологічних факторів розвитку.

Також передбачається, що для забезпечення інноваційної спрямованості стратегії буде застосовано кластерний підхід, який сприяє переходу регіональної економіки на інноваційну модель розвитку та формуванню якісно кращого інвестиційного середовища як в самому регіоні, так і в країні загалом.

Проблемо-орієнтований підхід вже став одним із традиційно застосовуваних інструментів розробки стратегій розвитку територій. Застосування цього інструменту та такого інструменту як SWOT-аналіз, що

виконується для області загалом за всіма сферами (галузями) господарського комплексу, дозволило обрати та адаптувати для кожної стратегічної цілі релевантні аспекти SWOT-аналізу, на підставі чого були чітко визначені проблеми, що мають бути розв'язані реалізацією даної стратегічної цілі. Це дозволяє уникнути переважаності підсумкового документу аналітичними матеріалами (так званого «паралічу» аналізом) [27].

Узагальнену модель процесу формування Стратегії розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року представлено на рис. 1.



Рис. 1. Узагальнена модель процесу формування Стратегії розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року

Обрана методологія розроблення Стратегії розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року (далі – Стратегія) забезпечує системну формалізацію дій для керованого переходу від наявного стану (наявної соціально-економічної ситуації в області) до бажаного й реально можливого стану згідно із сформованим стратегічним баченням та його декомпозицією до рівня портфелю програм і проектів регіонального та місцевого розвитку, яка здійснюється на підставі вимог щодо процесу розробки стратегій регіонального розвитку, затверджених у вищевказаних нормативних документах.

Дніпропетровська область уперше розроблює свій стратегічний план розвитку на засадах смарт-спеціалізації – вимоги щодо смарт-спеціалізації, починаючи з 2015 р., були затверджені на державному рівні відповідними постановами Кабінету Міністрів України («Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів» від 11 листопада 2015 р. № 931 [24] та «Про затвердження Порядку розроблення регіо-

нальних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» від 11 листопада 2015 р. № 932) [25].

Згідно з Методикою розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, затвердженою наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 березня 2016 р. № 79 [26], упровадження смарт-спеціалізації у стратегічне планування розвитку регіону здійснюється з метою: забезпечення сталого розвитку регіону; підвищення ефективності управління інноваційними процесами у регіоні; створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності; підвищення рівня інноваційної та інвестиційної активності регіону. Такий підхід до розробки регіональних стратегій є визнаним і широко апробованим у Європейському Союзі – у 12 країнах на регіональному та національному рівнях розроблено понад 120 стратегій на основі смарт-спеціалізації [28].

Розроблення даної стратегії розвитку, а також проведення моніторингу та оцінювання результативності її реалізації здійснюється з урахуванням вимог Закону України «Про стратегічну екологічну оцінку» від 20 березня 2018 р. № 2354-VIII [29], метою якої є сприяння сталому розвитку шляхом забезпечення охорони довкілля, безпеки життєдіяльності населення та охорони його здоров'я, інтегрування екологічних вимог під час розроблення та затвердження стратегічних документів.

Стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року має стати логічним продовженням попередньої стратегії розвитку області (до 2020 року), що забезпечить спадковість стратегічного управління в регіоні.

Для визначення основних проблем розвитку області та побудови системи стратегічних цілей (пріоритетів), окрім таких традиційно-застосовуваних інструментів як SWOT-аналіз та класичні соціологічні до-

слідження (опитування мешканців та підприємців території області), використано інтегровані результати розробки стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад (на кінець грудня 2019 р. в області налічується 72 ОТГ, з них 4 – міста обласного значення). Під час стратегічного планування їх розвитку на період до 2022–2023 рр. у переважній більшості укрупнених громадах було проведено анкетування мешканців та підприємців (за кожною громадою оброблено від 250 до 350 анкет), за результатами якого було визначено ключові проблеми для кожної громади, на базі яких і формувалися стратегічні пріоритети їх подальшого розвитку.

Методологією передбачено обов'язкове громадське обговорення не тільки проекту остаточного документу Стратегії, а й результатів виконання окремих етапів її розроблення (зокрема, результатів SWOT-аналізу, визначення на їх підставі проблем розвитку, формування сценаріїв розвитку, стратегічного бачення та системи стратегічних цілей). Для обговорення остаточного документу Стратегії підготовлено її презентаційний варіант та здійснюється широке оприлюднення на території області (офіційний веб-сайт облдержадміністрації, преса, телебачення, організація круглих столів із науковцями, бізнесом, пересічними громадянами, широким загалом тощо). Після отримання зворотного зв'язку здійснюється остаточне коригування Стратегії (за необхідністю), схвалення на засіданні Керуючого комітету та подання на розгляд сесії обласної ради для подальшого затвердження.

Згідно з наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 березня 2016 р. № 79 [26], діяльність з формування стратегій регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації ґрунтуватиметься на таких принципах: інноваційної спрямованості; відкритості; паритетності; координації; доповнюваності (інтеграції); диверсифікації; вузької спеціалізації.

Важливішим чинником становлення в Україні цивілізованого публічного управління є дотримання принципу субсидіарності, згідно з яким самоврядування розглядається як тип

соціальної організації, де людина, спільнота чи соціальна група, маючи певні обов'язки, отримують ще й можливості самостійного забезпечення свого життя. Державне втручання у самоврядування здійснюється лише в необхідних випадках і межах, і на цій основі досягається баланс між свободою і відповідальністю в управлінні територіальними громадами. З позицій даної Стратегії визначальним є те, що субсидіарність передбачає, що на більш високий рівень публічного управління (регіональне управління) покладається здійснення суспільно значущих функцій винятково у випадках, коли їх належна та ефективна реалізація неможлива на нижчих рівнях (місцеве самоврядування).

Ураховуючи необхідність упровадження смарт-спеціалізації до стратегічних планів регіонального розвитку, задекларовану останніми документами Уряду, зазначимо, що особливої уваги набувають процеси обґрунтування смарт-пріоритетів у її межах, які будуть окреслювати основні вектори інноваційного розвитку регіону [19].

Слід зазначити, що концепція смарт-спеціалізації є ключовим елементом інноваційного плану «ЄС 2020» – «Стратегія для розумного, стійкого та інклюзивного розвитку» [30], у якому зазначено, що необхідно реформувати національні (і регіональні) науково-дослідні та інноваційні системи для сприяння «досконалості» та «розумній спеціалізації», посилити співпрацю між університетами, дослідними організаціями та бізнесом, упровадити спільне програмування та посилити транскордонне співробітництво у сферах з «доданою вартістю ЄС» та відповідно адаптувати національні процедури фінансування для забезпечення поширення технологій на території ЄС.

Сьогодні в ЄС наявність визначеної «смарт-спеціалізації» розглядається як умова для отримання фінансування від структурних фондів ЄС; ОЕСР проводить діяльність з вимірювання розумної спеціалізації; на всій території ЄС влада заохочуватиме розроблення національних та регіональних стратегій досліджень та інновацій для смарт-спеціалізації (Research and Innovation Strategies for Smart Specialistaion, RIS3)

з метою належного використання коштів структурних фондів ЄС і збільшення синергії між різними політиками ЄС, національними і регіональними, а також державними і приватними інвестиціями.

Стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року також ґрунтується на вимогах ЄС щодо визначення смарт-спеціалізації, зокрема, на тому твердженні, що національні/регіональні RIS3 мають розроблятися як інтегровані та бути орієнтовані на специфіку програми економічної трансформації території. Тому, згідно з вимогами ЄС [31], основними критеріями розроблення Стратегії є такі п'ять:

1. Зосередження політичної підтримки та інвестицій на ключових регіональних пріоритетах, викликах та потребах розвитку, що базується на знаннях, включаючи заходи, пов'язані з інформаційними технологіями.

2. Взяття за основу сильних сторін регіону, конкурентних переваг та потенціалу щодо досконалості.

3. Підтримка технологічних інновацій так само, як і практично орієнтованих, з метою стимулювання інвестицій у приватний сектор.

4. Широке залучення заінтересованих сторін (стейкхолдерів) і впровадження інновацій ними самими.

5. Базування на основі доказів (фактів) і формування надійних систем моніторингу та оцінювання.

Пропонована у Стратегії смарт-спеціалізація Дніпропетровської області акцентує увагу на необхідності фокусування змін через створення унікальних знань на основі досвіду і має на меті не лише концентрацію ресурсів (тобто конкретизацію активів регіону), а й їх спрямування на сферу набуття знань, що засновані на досвіді та кращих практиках, доповнюючи тим самим інші відповідні ресурси регіону.

Принципи, на яких ґрунтується Стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року (згідно з «4С-принципами» ЄС [31]):

– Choices and Critical mass (жорсткий відбір і критична маса) – обмежена кількість пріоритетів на основі власних силь-

них сторін і міжнародної спеціалізації, концентрація джерел фінансування задля забезпечення більш ефективного управління бюджетом;

– **Competitive Advantage** (конкурентна перевага) – мобілізація талантів через узгодження потенціалу сектору досліджень і розвитку промисловості та потреб бізнесу;

– **Connectivity and Clusters** (включеність та кластери) – розвиток кластерів та створення ариени для відповідних різноманітних/міжгалузевих зв'язків усередині регіону та зовні, що стимулює спеціалізовану технологічну диверсифікацію;

– **Collaborative Leadership** (колективне/спільне керівництво) – ефективні інноваційні системи як колективні зусилля, засновані на державно-приватному партнерстві.

Методологією розробки Стратегії розвитку Дніпропетровської області передбачається перехід на кластерну модель розвитку економіки, а також екологічної та соціальної сфери регіону. Кластери (від англ. cluster – група, скупчення, зосередження) можна вважати одним із механізмів реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності для забезпечення розвитку територіальних громад області [32].

М. Портер визначає кластер як систему постачальників, виробників, споживачів, елементів промислової інфраструктури, дослідницьких інститутів, що взаємодіють у процесі створення додаткової вартості [33]. У свою чергу, регіональний кластер являє собою мережеву ділову одиницю, що створена з огляду на задоволення інтересів громад області під егідою відповідного органу державної влади на території, за його безпосередньою (рольовою) або опосередкованою участю (через наявне або новостворене комунальне підприємство), яка

інтегрує та координує діяльність учасників (підприємств малого й середнього бізнесу, комунальних підприємств, науково-дослідних, освітніх, громадських та інших некомерційних організацій) з метою підвищення конкурентоспроможності кожного з них, самого кластера й регіону загалом [32].

Кластери як специфічні інтеграційні об'єднання можуть створюватися як навколо великого підприємства, так і шляхом самостійної інтеграції малих бізнесових структур. У будь-якому випадку вирішальну роль повинні грати органи державної влади та органи місцевого самоврядування на території, які мають всіляко сприяти запровадженню місцевих кластерних ініціатив, формувати ефективну кластерну політику, інкорпоровану в стратегії та програми місцевого (регіонального) розвитку, з урахуванням смарт-спеціалізації області.

За результатами аналізу соціально-економічної ситуації в регіоні, а також на підставі результатів науково-аналітичних досліджень щодо відображення економічного й інноваційного потенціалу Дніпропетровської області у контексті смарт-спеціалізації і обґрунтування фінансових та інших можливостей регіону, у якості однієї зі стратегічних цілей, яка забезпечує інноваційний вектор Стратегії, нами запропоновано наступну смарт-спеціалізацію (рис. 2).

Очікується, що за умов успішної та своєчасної реалізації стратегії, а також за наявністю передумов, фінансово-економічних та інших ресурсних можливостей території регіону, затверджений стратегічний план може переглядатися, і до нього можуть вноситися певні корективи, зокрема, у перспективі визначення додаткових смарт-пріоритетів – векторів розвитку.

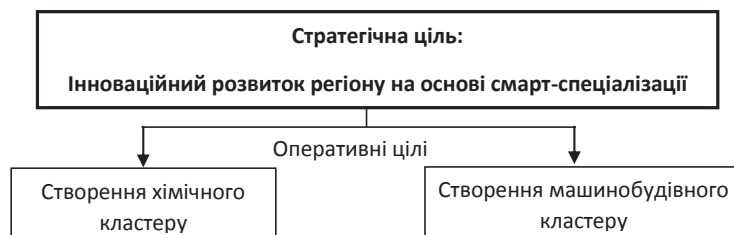


Рис. 2. Смарт-спеціалізація регіону на основі кластерного підходу

Так, згідно з оптимістичним сценарієм включені ще кілька цілей та відповідних програм реалізації Стратегії, до оперативних цілей та проектів, реалізація яких дозволить сформува- смарт-спеціалізації поступово можуть бути ти на території області сім кластерів (рис. 3).



Рис. 3. Перспективи розвитку смарт-спеціалізації Дніпропетровської області (за оптимістичним сценарієм)

Висновки.

Отже, під час розроблення проекту Стратегії розвитку Дніпропетровської області до 2027 року описаний у статті підхід уможливив:

- визначення смарт-пріоритетів для смарт-спеціалізації регіону, які кореспондуються зі стратегічним баченням та всією системою стратегічних цілей, встановлених даною Стратегією;
- системну формалізацію дій, які мають забезпечити керований перехід від наяв-

ної ситуації в області до бажаного й реально можливого стану згідно із сформованим стратегічним баченням.

Подальша декомпозиція стратегічних цілей з урахуванням визначеного смарт-пріоритету дозволить побудувати дерево стратегічних та оперативних цілей і завдань, для реалізації яких буде застосовано програмно-цільовий підхід та сформовано відповідний портфель програм і проектів регіонального та місцевого розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Берданова О., Вакулєнко В. Стратегічне планування місцевого розвитку : практ. посіб. / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с.
2. Вакулєнко В. М., Мамонова В. В., Шаров Ю. П. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях : навч. посіб. Ужгород : Патент, 2004. 198 с.
3. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 74–78.
4. Ворона П. В. Стратегічні аспекти діяльності місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. Вип. 3. С. 203–207.
5. Дзюндзюк В. Б., Мартинюк М. С. Особливості вироблення стратегій в публічних організаціях. *Державне будівництво*. 2009. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_1_48 (дата звернення 11.09.2019).

6. Квітка С. А. Форсайт як технологія проектування майбутнього: новітні механізми взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2016. Т.4, № 8. С. 5–15.
7. Кравченко Т. А. Доцільність використання методології форсайту при розробці Єдиної комплексної стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015–2020 рр. *Аспекти публічного управління*. 2015. Т.3, № 4. С. 121–128.
8. Куйбіда В. С., Негода В. А., Толкованов В. В. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи : зб. Київ : Вид-во «Крамар», 2009. 170 с.
9. Молодожен Ю. Б. Планування розвитку територій : навч. посібн. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2010. 284 с.
10. Проектне управління стратегією сталого розвитку територій: монографія / за заг. ред. В. М. Бабаєва ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 194 с
11. Рач В. А., Россошанська О. В., Медведєва О. М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / за ред. В. А. Рача. Київ : «К.І.С.», 2010. 276 с.
12. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ: НАДУ, 2019. 232 с.
13. Тертичка В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.
14. Технологія управління соціальними проектами : монографія / кол. авт.; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 292 с.
15. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородин, Н. Т. Гончарук та ін.; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.
16. Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. Успішна територіальна громада: будуюмо разом. Харків : Видавничий будинок «Фактор», 2018. 128 с.
17. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти: монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.
18. Чикаренко І. А., Чикаренко О. О., Ушакова А. С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т.6, № 10. С. 54–61.
19. Чикаренко І. А., Мамагова Т. В. «Розумна спеціалізація» як цільовий орієнтир стратегічного розвитку територіальних громад. *Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities. Collective monograph. Poland : Publishing House «Baltija Publishing», 2019. P. 406–420.*
20. Керівництво зі стратегії досліджень та інновацій для смарт спеціалізації. Неофіційна адаптована скорочена версія / Український інститут міжнародної політики, 2019. 23 с. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/04/Kerivnitstvo-Smart-Spetsializatsiyi-DG-JRC-skrocheniy-ukr.-pereklad-1-1.pdf> (дата звернення: 11.09.2019).
21. Reimeris R. Smart Specialization: Preparation and organization of EDP, stakeholder identification. Maastricht University Workshop: *Smart Specialisation and Entrepreneurial Discovery Process*, 19–20 March 2019, Kiev. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/04/1-Day-Ramojus-EDP-Kiev.pdf> (дата звернення: 11.06.2019).
22. Hollanders H. Evidence base for place-based innovation – quantitative analyses for smart specialisation (Mapping economic and innovation potential). Maastricht University Workshop: *Smart Specialisation and Entrepreneurial Discovery Process*, 19–20 March 2019, Kiev. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/04/1-Day-Hollanders-Kiev.pdf> (дата звернення: 11.06.2019).
23. Кашевський В. Елементи процесу підприємницького відкриття у рамках підготовки регіональних стратегій розвитку період до 2027 р. Матеріали наради 06 березня 2019 р. URL: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/03/Protses-pidpriyemnitskogo-vidkrittya.pdf> (дата звернення: 11.06.2019).
24. Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листоп. 2015 р. № 931. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-p/ed20181117#n76> (дата звернення: 11.09.2019).
25. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листоп. 2015 р. № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-p/ed20181117#n63> (дата звернення: 11.09.2019).
26. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 бер. 2016 р. № 79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16/ed20190212#n188> (дата звернення: 11.09.2019).

27. Шаров Ю. П., Кокіц О. П., Паутов О. Б., Чикаренко І. А., Ширшова С. В. Стратегія розвитку міста-курорту Миргорода: узагальнення комплексного підходу до розробки. *Вісн. НАДУ при Президентові України*. 2007. № 4. С. 329–336.
28. Черепова Т. Smart-спеціалізація як новий інструмент регіональної політики. URL: <https://vezha.net.ua/economy/smart-specializaciya-yak-novij-instrument-regionalnoyi-politiki/> (дата звернення: 11.09.2019).
29. Про стратегічну екологічну оцінку : Закон України від 20 берез. 2018 № 2354-VIII. Відомості Верховної Ради. 2018. № 16. Ст. 138.
30. European strategy for smart, sustainable and inclusive growth «Europe 2020». URL: <http://ec.europa.eu/research/era/docs/en/investing-in-researcheuropean-commission-europe-2020-2010.pdf> (дата звернення 11.09.2019).
31. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialistaion (RIS3) / Smart Specialisation Platform, 2012. 116 p. URL: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/RIS3+Guide.pdf/fceb8c58-73a9-4863-8107-752aef77e7b4> дата звернення: 11.09.2019).
32. Чикаренко І. А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2014. 338 с.
33. Портер М. Конкуренция / пер. с англ. Москва : ИД «Вильямс», 2001. 495 с.

REFERENCES

1. Berdanova, O., & Vakulenko, V. (2012). *Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku [Strategic planning for local development]*. Shveitsarsko-ukrainskyi proekt "Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini – DESPRO". Kyiv: TOV "Sofyia-A" [in Ukrainian].
2. Vakulenko, V. M., Mamonova, V. V., & Sharov, Yu. P. (2004). *Stratehichne planuvannia na mistsevomu ta rehionalnomu rivniakh [Strategic planning at local and regional levels]*. Uzhhorod: Patent [in Ukrainian].
3. Vasyliieva, O. I., & Vasyliieva, N. V. (2018). Kontseptualni zasady staloho rozvytku terytorialnykh hromad [Conceptual basis for sustainable development of territorial communities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investment: Practice and Experience*, 8, 74–78 [In Ukrainian].
4. Vorona, P. V. (2011). Stratehichni aspekty diialnosti mistsevoho samovriaduvannia [Strategic aspects of local government activity]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Pressing problems of public administration*, 3, 203–207 [in Ukrainian].
5. Dziundziuk, V. B., & Martyniuk, M. S. (2009). Osoblyvosti vyroblennia stratehii v publichnykh orhanizatsiiah [Features of strategy development in public organizations]. *Derzhavne budivnytstvo – State Formation*, 1. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_1_48 [in Ukrainian].
6. Kvitka, S. A. (2016). Forsait yak tekhnolohiia proektuvannia maibutnoho: novitni mekhanizmy vzaiemodii publichnoi vlady, biznesu ta hromadianskoho suspilstva [Foresight as the design technology of the future: the latest mechanisms of interaction of public authorities, business and civil companies]. *Public administration aspects*, 4 (8), 5–15 [in Ukrainian].
7. Kravchenko, T. A. (2015). Dotsilnist vykorystannia metodolohii forsaitu pry rozrobtsi Yedynoi kompleksnoi stratehii rozvytku silskoho hospodarstva ta silskykh terytorii na 2015–2020 rr [Expediency of the use of foresight methods in the development of Unified complex strategy of agriculture and rural area development for the years 2015–2020]. *Public administration aspects*, 3 (4), 121–128 [in Ukrainian].
8. Kuibida, V. S., Nehoda, V. A., & Tolkovanov, V. V. (2009). *Rehionalnyi rozvytok ta prostorove planuvannia terytorii: dosvid Ukrainy ta inshykh derzhav-chleniv Rady Yevropy [Regional development and spatial planning: experience of Ukraine and other Council of Europe member states]*. Kyiv: Vyd-vo "Kramar" [in Ukrainian].
9. Molodozhen, Yu. B. (2010). *Planuvannia rozvytku terytorii [Planning the development of the territory]*. Odesa: ORIDU NADU [in Ukrainian].
10. Babaiev, V. M. (2017). *Proektne upravlinnia stratehiieiu staloho rozvytku terytorii [Project management of the strategy of sustainable development of the territory]*. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova [in Ukrainian].
11. Rach, V. A., Rossoshanska, O. V., Miedvedieva, O. M. (2010). *Upravlinnia proektamy: praktychni aspekty realizatsii stratehii rehionalnoho rozvytku [Project management: practical aspects of implementing a regional development strategy]*. V. A. Rach (Ed.). Kyiv: "K.I.S." [in Ukrainian].
12. Romaniuk, S. A. (2019). *Teoriia ta praktyka stratehichnoho upravlinnia [The theory and practice of strategic management]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
13. Tertychka, V. (2017). *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*. Kyiv: "K.I.S." [in Ukrainian].
14. Bezverkhniiuk, T. M. (2014). *Tekhnolohiia upravlinnia sotsialnyimi proektamy [Technology of social project management]*. Odesa: ORIDU NADU [in Ukrainian].

15. Serohin, S. M., Sharov, Yu. P., Borodin, Ye. I., Honcharuk, N. T. et al. (2016). *Upravlinnia stratehichnym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad: innovatsiini pidkhody ta instrument [Strategic development management of integrated territorial communities: innovative approaches and tools]*. S. M. Serohin, Yu. P. Sharov (Eds.). Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
16. Bryl, M., Vrublevskiy, O., Dancheva, O., Seitosmanov, A., & Chubarov, E. (2018). *Uspishna terytorialna hromada: buduiemo razom [Successful Territorial Community: Building Together]*. Kharkiv: Vydavnychiy budynok "Faktor" [in Ukrainian].
17. Sharov, Yu. P. (2001). *Stratehichne planuvannya v munitsypalnomu menedzhmenti: kontseptualni aspekty [Strategic Planning in Municipal Management: Conceptual Aspects]*. Kyiv: Vyd-vo UADU [in Ukrainian].
18. Chykarenko, I. A., Chykarenko, O. O., & Ushakova, A. S. (2018). Dosvid stratehichnoho upravlinnia rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad [Experience of development of strategic management by amalgamated territorial communities]. *Public administration aspects*, 6 (10), 54–61 [in Ukrainian].
19. Chykarenko, I. A., & Mamatova, T. V. (2019). «Rozumna spetsializatsiia» yak tsilovyi oriientyr stratehichnoho rozvytku terytorialnykh hromad [Strategic Planning in Municipal Management: Conceptual Aspects]. *Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities. Collective monograph*. (pp. 406–420). Poland: Publishing House "Baltija Publishing" [in Ukrainian].
20. Kerivnytstvo zi stratehii doslidzhen ta innovatsii dlia smart spetsializatsii. Neofitsiina adaptovana skorochena versiia [A guide to research strategy and innovation for smart specialization. Unofficial adapted short version]. (2019). Ukrainskyi instytut mizhnarodnoi polityky. Retrieved from <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/04/Kerivnytstvo-Smart-Spetsializatsiyi-DG-JRC-skrocheniy-ukr.-pereklad-1-1.pdf> [in Ukrainian].
21. Reimeris, R. (2019). Smart Specialization: Preparation and organization of EDP, stakeholder identification. Maastricht University Workshop: *Smart Specialisation and Entrepreneurial Discovery Process*. Kiev. Retrieved from <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/04/1-Day-Ramojus-EDP-Kiev.pdf>.
22. Hollanders, H. (2019). Evidence base for place-based innovation – quantitative analyses for smart specialisation (Mapping economic and innovation potential). Maastricht University Workshop: *Smart Specialisation and Entrepreneurial Discovery Process*. Kiev. Retrieved from <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/04/1-Day-Hollanders-Kiev.pdf>.
23. Kashevskiy, V. (2019). Elementy protsesu pidpriemnytskoho vidkryttia u ramkakh pidhotovky rehionalnykh stratehii rozvytku period do 2027 r. Materialy narady 06 bereznia 2019 r. [Elements of the Entrepreneurial Discovery Process in Preparation of Regional Development Strategies for 2027 Meeting Materials March 06, 2019]. Retrieved from <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/03/Protses-pidpriemnytskogo-vidkryttia.pdf> [in Ukrainian].
24. Pro zatverdzhennia Poriadku rozroblennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku Ukrainy i planu zakhodiv z yii realizatsii, a takozh provedennia monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii zaznachenykh Stratehii i planu zakhodiv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11 lystop. 2015 r. № 931 [On approval of the Procedure of development of the State strategy for regional development of Ukraine and the plan of measures for its implementation, as well as monitoring and evaluation of the effectiveness of the implementation of the said Strategy and plan of measures: Resolution of the Cabinet of Ministers of November 11, 2015 No. 931]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-p/ed20181117#n76> [in Ukrainian].
25. Pro zatverdzhennia Poriadku rozroblennia rehionalnykh stratehii rozvytku i planiv zakhodiv z yikh realizatsii, a takozh provedennia monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii zaznachenykh rehionalnykh stratehii i planiv zakhodiv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11 lystop. 2015 r. № 932 [On approval of the Procedure for development of regional development strategies and action plans for their implementation, as well as for monitoring and evaluation of the effectiveness of the implementation of these regional strategies and action plans: Resolution of the Cabinet of Ministers of November 11, 2015 No. 932]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-p/ed20181117#n63> [in Ukrainian].
26. Pro zatverdzhennia Metodyky rozroblennia, provedennia monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii rehionalnykh stratehii rozvytku ta planiv zakhodiv z yikh realizatsii: Nakaz Ministerstva rehionalnoho rozvytku, budivnytstva ta zhytlovo-komunalnoho hospodarstva Ukrainy vid 31 ber. 2016 r. № 79 [On approval of the Methodology of development, monitoring and evaluation of the effectiveness of the implementation of regional development strategies and action plans for their implementation: Order of the Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine from March 31, 2016 № 79]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16/ed20190212#n188> [in Ukrainian].
27. Sharov, Yu. P., Kokits, O. P., Pautov, O. B., Chykarenko, I. A., & Shyrshova, S. V. (2007). Stratehiia rozvytku mista-kurortu Myrhoroda: uzahalnennia kompleksnoho pidkhodu do rozrobky [Development strategy of Mirgorod

- resort city: generalization of a comprehensive approach to development]. *Visn. NADU pry Prezidentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 4, 329–336 [in Ukrainian].
28. Cherepova, T. Smart-spetsializatsiia yak novyi instrument rehionalnoi polityky [Smart specialization as a new tool of regional policy]. Retrieved from <https://vezha.net.ua/economy/smart-spetsializaciya-yak-novij-instrument-regionalnoyi-politiki/> [in Ukrainian].
29. Pro stratehichnu ekolohichnu otsinku: Zakon Ukrainy vid 20 berez. 2018 № 2354-VIII [On Strategic Environmental Assessment: Law of Ukraine of March 20, 2018 No. 2354-VIII]. (2018). *Vidomosti Verkhovnoi Rady – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine*, 16, art. 138 [in Ukrainian].
30. European strategy for smart, sustainable and inclusive growth "Europe 2020". Retrieved from <http://ec.europa.eu/research/era/docs/en/investing-in-research/european-commission-europe-2020-2010.pdf>.
31. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3). (2012). Smart Specialisation Platform. Retrieved from <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/RIS3+Guide.pdf/fceb8c58-73a9-4863-8107-752aef77e7b4>.
32. Chykarenko, I. A. (2014). *Formuvannia systemy upravlinnia innovatsiinym rozvytkom terytorialnykh hromad [Formation of a system for managing innovative development of territorial communities]*. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
33. Porter M. (2001). *Konkurentsya [Competition]*. Moskva: YD "Vyliams" [in Ukrainian].

Чикаренко Ірина Аркадіївна

Доктор наук з державного управління, доцент
Дніпропетровський регіональний інститут
державного управління Національної академії
державного управління при Президентові України
49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29

Email: irina_chikarenko@ukr.net

Chykarenko Iryna

Doctor of Public Administration, Assoc.Prof.
Dnipropetrovsk Regional Institute for Public
Administration National Academy for Public
Administration under the President of Ukraine
29, Gogol Str., Dnipro, 49044, Ukraine

ORCID: 0000-0001-7381-7773

Маматова Тетяна Валеріївна

Доктор наук з державного управління, професор
Дніпропетровський регіональний інститут
державного управління Національної академії
державного управління при Президентові України
49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29

Email: tatyana.mamatova@gmail.com

Mamatova Tetiana

Doctor of Public Administration, Full.Prof.
Dnipropetrovsk Regional Institute for Public
Administration National Academy for Public
Administration under the President of Ukraine
29, Gogol Str., Dnipro, 49044, Ukraine

ORCID: 0000-0003-1844-5377

Чикаренко Олексій Олександрович

Кандидат наук з державного управління, доцент
Дніпропетровський регіональний інститут
державного управління Національної академії
державного управління при Президентові України
49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29

Email: chikarenko@ukr.net

Chykarenko Olexiy

Ph.D. of Public Administration, Assoc. Prof.
Dnipropetrovsk Regional Institute for Public
Administration National Academy for Public
Administration under the President of Ukraine
29, Gogol Str., Dnipro, 49044, Ukraine

Цитування: Чикаренко І. А., Маматова Т. В., Чикаренко О. О. Стратегія регіонального розвитку на основі Smart-спеціалізації: методологічні засади. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 1. С. 30–42.

Citation: Chykarenko, I. A., Mamatova T. V., & Chykarenko O. O. (2020). *Stratehiia rehionalnoho rozvytku na osnovi Smart-spetsializatsii: metodolohichni zasady [Regional development strategy based on Smart-specialization: methodological background]*. *Public administration aspects*, 8 (1), 30–42.

Стаття надійшла / Article arrived: 12.01.2020

Схвалено до друку / Accepted: 15.02.2020