

Функціонування і розвиток механізмів державного управління

УДК 658.012.32

Пасемко Галина Павлівна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

Pasemko Galyna

*Doctor of Science in Public Administration
Professor at the Department of Management, Business and Administration*

State Biotechnological University

ORCID: 0000-0002-4648-3314

Таран Оксана Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

Taran Oksana

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management, Business and Administration*

State Biotechnological University

ORCID: 0000-0001-6226-4907

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ
METHODOLOGICAL BASIS OF STRATEGIC MANAGEMENT
IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC AUTHORITIES**

***Анотація.** Вступ. Стратегічний менеджмент виступає вагомим
інструментом сучасної державної загальнонаціональної, регіональної та*

територіальної політики. Становлення та розвиток сучасної системи стратегічного менеджменту в органах публічних влади України передбачає формування особливого інструментарію, котрий гнучко реагує на зміни в суспільстві та відповідає принципам гуманізації суспільного розвитку. Основним завданням застосування стратегічного менеджменту в органах публічної влади виступає формування максимально сприятливого суспільного розвитку на рівні країни, регіону та окремих територіальних громад.

Мета. Метою статті є дослідження та систематизація методологічних засад стратегічного менеджменту в діяльності органів публічної влади.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення діяльності органів публічної влади; 2) монографії та інші праці вітчизняних і зарубіжних вчених, статистичні матеріали, а також власні дослідження авторів.

Дослідження проблеми виконувалось з використанням наступних методів: монографічного – при вивченні та теоретичному узагальненні досліджень наукових досліджень з стратегічного менеджменту в органах публічної влади; системного аналізу – при аналізі механізму формування стратегічного менеджменту в органах публічної влади; порівняльного аналізу – при дослідженні світових тенденцій стратегічного менеджменту в органах публічної влади; абстрактно-логічного – при формуванні висновків та пропозицій.

Результати. Визначено, що формування ефективної системи публічної влади повинно відповідати всім сучасним принципам якості стратегічного менеджменту та стандартам міжнародного рівня в забезпеченні діяльності як всієї держави, так і її окремих територіальних громад. Наголошено, що основою таких змін має стати застосування найкращих вітчизняних досліджень проблематики реалізації

стратегічного менеджменту в публічній владі, а також міжнародних теорій та результатів практичних досягнень в сфері розвитку публічної влади. З'ясовано, що стратегічний менеджмент в діяльності органів публічної влади України має свою специфіку функціонування, котра полягає в необхідності поєднання класичних підходів стратегічного управління з урахуванням особливостей публічного управління. Підкреслено, що стратегічні рішення в публічному управлінні зорієнтовані не лише на досягнення організаційної ефективності, а й на забезпечення сталого розвитку територіальних громад, підвищення якості життя громадян, зміцнення інституційної спроможності. Визначено, що у сучасних умовах стратегічний менеджмент в органах публічної влади України дедалі більше орієнтується на принципи відкритості, інноваційності та результативності, що відповідає європейським стандартам управління. Підкреслено, що воєнні виклики вимагають від органів публічної влади України перегляду традиційних підходів до стратегічного менеджменту, формування адаптивних моделей управління та посилення інституційної спроможності для ефективного реагування на кризові ситуації.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні стратегічного менеджменту у публічному управлінні України в умовах війни як комплексного процесу.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, публічне управління, органи публічної влади, методологічні засади, стратегія.

Summary. Introduction. Strategic management is an important tool of modern state national, regional and territorial policy. The formation and development of a modern system of strategic management in public authorities of Ukraine involves the formation of special tools that flexibly respond to changes in society and meet the principles of humanization of social development. The main objective of using strategic management in public administration is to form

the most favorable social development at the level of the country, region and local communities.

Purpose. The article aims to study and systematize the methodological foundations of strategic management in the activities of public authorities.

Materials and methods. The research materials are: 1) normative and legal support for the activities of public authorities; 2) monographs and other works of national and foreign scholars, statistical materials, as well as the authors' own research.

The research of the problem was carried out using the following methods: monographic - in the study and theoretical generalization of research on strategic management in public authorities; system analysis - in the analysis of the mechanism of formation of strategic management in public authorities; comparative analysis - in the study of global trends in strategic management in public authorities; abstract and logical - in the formation of conclusions and proposals..

Results. It is found that the formation of an effective system of public authority should meet all modern principles of quality of strategic management and international standards in ensuring the activities of both the entire State and its individual territorial communities. It is emphasized that the basis for such changes should be the application of the best domestic research on the implementation of strategic management in public authorities, as well as international theories and results of practical achievements in the field of public authority development.

It is found that strategic management in the activities of public authorities of Ukraine has its own specifics of functioning, which lies in the need to combine classical approaches to strategic management with the specifics of public administration. It is emphasized that strategic decisions in public administration are focused not only on achieving organizational efficiency, but also on ensuring sustainable development of territorial communities, improving the quality of life

of citizens, and strengthening institutional capacity. It is determined that in modern conditions, strategic management in public authorities of Ukraine is increasingly focused on the principles of openness, innovation and efficiency, which is in line with European management standards. It is underscored that military challenges require the public authorities of Ukraine to revise traditional approaches to strategic management, develop adaptive management models and strengthen institutional capacity to respond effectively to crisis situations.

Discussion. In the future research, it is proposed to focus on the study of strategic management in the public administration of Ukraine in the context of war as a complex process.

Key words: *strategic management, public administration, public authorities, methodological principles, strategy.*

Постановка проблеми. Стратегічний менеджмент виступає вагомим інструментом сучасної державної загальнонаціональної, регіональної та територіальної політики. Для сучасного демократично розвиненого суспільства, котре прагне побудувати Україна, стратегічний менеджмент стає обов'язковим елементом механізму діяльності органів публічного управління, ефективність котрих формується через досягнення поставлених цілей розвитку суспільства. Становлення та розвиток сучасної системи стратегічного менеджменту в органах публічних влади України передбачає формування особливого інструментарію, котрий гнучко реагує на зміни в суспільстві та відповідає принципам гуманізації суспільного розвитку. Основним завданням застосування стратегічного менеджменту в органах публічної влади виступає формування максимально сприятливого суспільного розвитку на рівні країни, регіону та окремих територіальних громад.

В умовах війни, котра йде на території України, формування ефективної системи стратегічного менеджменту стає одним з базових факторів успішної роботи органів публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В міжнародній та українській науці проблематика стратегічного менеджменту займає значний пласт дослідницьких концепцій. А.О. Чайкіна, О.М. Кудінов досліджують теоретичні засади формування регіональної політики при реалізації стратегії сталого розвитку [1]; Г. Пасемко, О. Таран досліджують стратегічний форсайт як інструмент управління регіональним розвитком [2]; в дослідженнях Т. Пендальчука акцентується увага на соціально-економічних аспектах стратегічного менеджменту в органах публічної влади [3]; науковий підхід, розкритий в роботах С. Козловського [4], Т. Конічі [5], Г. Джордан [6], Н. Донау [7], передбачає дослідження існуючих й потенціальних проблем території; О. Таран розкриває понятійний апарат стратегічного управління (менеджменту) [8]; цільовий аспект стратегічного менеджменту органів публічної влади розкривається в дослідженнях М. Латиніна та Т. Лозинської [9]; процес формування відповідної стратегії розвитку аналізує І. Кукса [10]; стратегічний менеджмент в умовах воєнного стану досліджують О. Дороніна, О. Трегубов [11]. Однак, специфіка сучасних викликів як для українського, так і для світового суспільного розвитку вимагає нових досліджень даної проблематики. Особливо це актуально в умовах воєнного стану України, коли проведення додаткових наукових досліджень має спиратись на формування реальних практичних рекомендацій, створення дієвого інструментарію, котрий забезпечить ефективне застосування стратегічного менеджменту.

Метою статті є дослідження та систематизація методологічних засад стратегічного менеджменту в діяльності органів публічної влади.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення діяльності органів публічної влади; 2) монографії та

інші праці вітчизняних і зарубіжних вчених, статистичні матеріали, а також власні дослідження авторів.

Дослідження проблеми виконувалось з використанням наступних методів: монографічного – при вивченні та теоретичному узагальненні досліджень наукових досліджень з стратегічного менеджменту в органах публічної влади; системного аналізу – при аналізі механізму формування стратегічного менеджменту в органах публічної влади; порівняльного аналізу – при дослідженні світових тенденцій стратегічного менеджменту в органах публічної влади; абстрактно-логічного – при формуванні висновків та пропозицій.

Виклад основного матеріалу. Формування ефективної системи публічної влади повинно відповідати всім сучасним принципам якості стратегічного менеджменту та стандартам міжнародного рівня в забезпеченні діяльності як всієї держави, так і її окремих територіальних громад. Основою таких змін має стати застосування найкращих вітчизняних досліджень проблематики реалізації стратегічного менеджменту в публічній владі, а також міжнародних теорій та результатів практичних досягнень в сфері розвитку публічної влади. В дослідженнях Чайкіної А.О., наголошується на важливість формування регіональної політики при реалізації стратегії сталого розвитку, а також проведення важливих змін для ключових сфер суспільства [1].

Сьогоднішня воєнна криза в країні особливо гостро проявила всі слабкі сторони застосовуваних стратегій національного публічного управління. Це стало поштовхом для пошуку нових інноваційних підходів і вдосконалення управлінських процесів через поєднання кращих національних традицій та світових наукових надбань в сфері застосування стратегічного менеджменту в публічній владі [2]. Стратегічний менеджмент в діяльності органів публічної влади України має свою специфіку функціонування, котра полягає в необхідності поєднання класичних

підходів стратегічного управління з урахуванням особливостей публічного управління. Основні риси стратегічного менеджменту в цій сфері визначаються низкою чинників, серед яких особливе місце займають державний характер діяльності органів влади, суспільно значущі цілі, обмеження ресурсів, політичний контекст та необхідність забезпечення прозорості й підзвітності. В дослідженнях Т. Пендальчука відмічається, що у порівнянні з бізнес-середовищем, стратегічний менеджмент в органах публічної влади України має виражений акцент на соціально-економічних аспектах розвитку та базується на дотриманні принципів законності, демократичності й рівності. Стратегічні рішення тут зорієнтовані не лише на досягнення організаційної ефективності, а й на забезпечення сталого розвитку територіальних громад, підвищення якості життя громадян, зміцнення інституційної спроможності [3].

Особливу роль у стратегічному менеджменті відіграють нормативно-правові акти, які регламентують процеси стратегічного планування та реалізації державної політики. Зокрема, стратегічний менеджмент у сфері публічної влади України базується на таких документах, як Державна стратегія регіонального розвитку, Стратегія державного управління, а також численних галузевих і регіональних програмах.

Дослідження проблематики стратегічного менеджменту в органах публічної влади здійснювалось значним числом як іноземних, так і вітчизняних вчених в довгостроковому періоді. В світовому теоретичному та практичному досвіді стратегічний менеджмент використовується з ціллю здійснення значного обсягу державних управлінських завдань як різного масштабу виконання, так і різних сфер застосування, починаючи з розвитку окремих територіальних громад, закінчуючи розвитком всієї економіки країни та її взаємодії з іншими державами в глобальних процесах розвитку людства [4; 5].

Науковий підхід, розкритий в роботах Г. Джордан, Н. Донау, передбачає постійне дослідження загальної в об'єктах публічної влади ситуації на основі здійснення аналізу як його зовнішнього середовища, так і через оцінку його внутрішнього потенціалу. В системі стратегічного менеджменту для органів публічної влади передбачається як дослідження існуючих й потенціальних проблем території, так і наукове обґрунтування можливих перспектив в її розвитку, а також проведення постійного оцінювання варіантів впровадження різних стратегічних альтернатив. Важливим фактором в застосуванні сучасного європейського теоретичного та практичного досвіду стратегічного менеджменту публічної влади стала система комунікації з громадськістю, котра сприяє обов'язковому врахуванню місцевих інтересів жителів й збереженню специфічних територіальних морально-етичних цінностей, а також сприяє створенню та прийняттю консолідованих рішень, при виконанні яких основні зусилля концентруються на забезпеченні максимального ефекту від залучення всіх можливих учасників й доступних ресурсів для реалізації стратегій розвитку певного територіального об'єднання [6; 7].

Багато українських науковців мають подібні підходи щодо проблем стратегічного менеджменту в системі публічної влади. Зокрема, проведені дослідження О.М. Таран розкривають понятійний апарат даного типу стратегічного менеджменту, опираючись на загальні категорії цього напрямку. Розглядаються теоретичні засади формування системи стратегічного управління як ключового виду управлінської діяльності: зміст та складові системи стратегічного управління організацією в історичній ретроспективі та з урахуванням сучасних тенденцій змін в середовищі. Здійснено узагальнення теоретичних і методичних рекомендацій щодо розроблення моделі системи стратегічного управління організацією, спрямованої на максимізацію ефективності її функціонування у заданих умовах середовища [8].

Цільовий аспект стратегічного менеджменту органів публічної влади, котрий розкривається в дослідженнях М. Латиніна та Т. Лозинської, вони визначають як діяльність, спрямовану на формування, розробку та реалізацію місії, а також застосування інструментів для досягнення найважливіших завдань економічного розвитку території. Важливим критерієм ефективності цієї діяльності є підвищення рівня та покращення якості життя населення громади завдяки впровадженню передових змін у використанні його потенціалу та здійсненню необхідних перетворень у структурі управління й роботі всіх складових територіального об'єднання, відповідно до змін у зовнішньому середовищі. З точки зору реалізаційного аспекту, зазначені дослідники розглядають стратегічний менеджмент публічних органів вдали як діяльність, що покликана впроваджувати позитивні зміни для економічного та соціального зростання, які впливають на добробут населення, а також дозволяє виконувати основну місію розвитку території в умовах нестабільного зовнішнього середовища [9, с. 192].

Процес формування відповідної стратегії, з точки зору, І. Кукси, передбачає для ефективного розвитку громади виконання змістовного обґрунтування індивідуальної концепції її розвитку, здійснення всебічної оцінки впровадження різних варіантів можливих стратегічних альтернатив. Стратегічний менеджмент виступає особливою інтегруючою складовою державного управління, через котру організовуються та спрямовуються всі процеси з забезпечення ефективного розвитку громад та формуються оптимальні умови розподілу наявних їх ресурсів [10].

Застосування стратегічного менеджменту в діяльності органів публічної влади для української держави повинно враховувати як загальні процеси світової глобалізації, так і специфіку внутрішніх суспільно-економічних умов. Сучасні тенденції стратегічного менеджменту в органах публічної влади спираються як на виклики воєнного часу, так і на

формування умов розвитку територіальних громад в контексті світового постіндустріального суспільства, збереження загальних гуманітарних цінностей сучасного людського суспільства, при котрих відбувається зростання значення інтелектуального елементу в суспільних відносинах та світової інформатизації й діджиталізації.

Збройний конфлікт актуалізує питання забезпечення національної безпеки та обороноздатності, що стає ключовим пріоритетом стратегічного менеджменту в діяльності органів публічної влади. У цьому контексті стратегічне планування передбачає інтеграцію безпекових аспектів на всіх рівнях управління та координацію дій між органами виконавчої влади, місцевого самоврядування та сектором безпеки й оборони. Воєнні виклики зумовлюють необхідність адаптації стратегічних цілей до умов невизначеності, дефіциту ресурсів та руйнування інфраструктури. Органи публічної влади змушені враховувати підвищену турбулентність середовища, що потребує оперативного ухвалення рішень, використання кризового менеджменту та гнучкого коригування стратегічних планів.

Стратегічний менеджмент в умовах війни передбачає пріоритетність соціальної складової, зокрема захисту прав і свобод громадян, підтримки внутрішньо переміщених осіб та відновлення територій. З огляду на ці виклики, виникає потреба у тісній взаємодії органів публічної влади з громадянським суспільством і міжнародними партнерами для залучення гуманітарної допомоги та ресурсів на відбудову [11; 12]. Водночас воєнні загрози стимулюють посилення цифровізації управлінських процесів і застосування інноваційних рішень, що сприяють підвищенню стійкості публічної влади. Це, стосується розвитку електронного документообігу, кіберзахисту та інструментів електронної демократії. В умовах воєнного стану в Україні розвиток електронного документообігу набуває критичного значення для забезпечення безперервності функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Перехід на цифрові

платформи дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з фізичним обмеженням доступу до офісів та забезпечує оперативність у прийнятті управлінських рішень навіть у складних і динамічних умовах. Електронний документообіг сприяє підвищенню прозорості, ефективності та зниженню корупційних ризиків у роботі публічних установ. Паралельно з цим, особливої актуальності набуває кіберзахист, оскільки воєнний стан значно підвищує рівень кіберзагроз з боку як зовнішніх, так і внутрішніх атак. Таким чином, воєнні виклики вимагають від органів публічної влади України перегляду традиційних підходів до стратегічного менеджменту, формування адаптивних моделей управління та посилення інституційної спроможності для ефективного реагування на кризові ситуації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Принципами застосування стратегічного менеджменту в публічній владі повинні стати принципи з дотримання якісного збалансованого соціально–економічного розвитку всіх секторів суспільства на всіх територіальних об'єднаннях країни, забезпечення зростання їх суспільного добробуту та економічної конкурентоспроможності в масштабах Європи. Серед основних елементів стратегічного управління виділяють такі: стратегічне бачення; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; формулювання стратегічних цілей та завдань; розробка й вибір стратегій; реалізація стратегій; моніторинг і контроль виконання; комунікаційна політика. Стратегічний менеджмент у публічному управлінні України в умовах війни набуває нових змістовних орієнтирів та практичних вимірів. Він зберігає ключові елементи класичного стратегічного управління, а також інтегрує кризові управлінські практики та посилює роль національної безпеки й оборони.

Стратегічний менеджмент в умовах війни виступає не лише як інструмент управління, а й як засіб забезпечення стійкості держави та її здатності до відновлення. Він вимагає скоординованої роботи всіх рівнів влади, а також забезпечення ефективного використання ресурсів та адаптації

до постійно змінних умов. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні стратегічного менеджменту у публічному управлінні України в умовах війни як комплексного процесу.

Література

1. Чайкіна А.О., Кудінов О.М. Теоретичні засади формування регіональної політики при реалізації стратегії сталого розвитку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 2 (132). С. 45-49. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-2-7>.

2. Пасемко Г.П., Таран О.М. Сучасні напрями розвитку публічного управління: стратегічний форсайт як інструмент управління регіональним розвитком. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2024. № 1. С. 109-124. DOI: 10.69803/2312-3427-2024-1-109; URL: <https://journal-met.kh.ua/jme01249.html>

3. Пендальчук Т. В. Стратегічний менеджмент у сфері публічного управління. *Сучасний науковий журнал*. 2024. №3(1). С. 114-123. <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-3-15>.

4. Пастух К.В. Стратегічне управління регіональним економічним розвитком у сфері публічного управління в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування. Механізми державного управління*. 2020. Вип. 2(45), С. 127-134.

5. Konichi T. Planning Through National Consensus. *Work in Business United Nations University*. Tokyo, May 1997. Vol.10. P. 7.

6. Jourdan G. Le système de planification français au défis de la cohérence territoriale et du développement durable. *Politiques publiques, ACtion politique, TErritoires (PACTE)*. Institut d'Études Politiques [IEP]. Grenoble – CNRS: UMR5194. Université PierreMendès-France – Grenoble II. Université Joseph Fourier – Grenoble I. halshs00374354, version 1. 8 Apr 2009.

7. Douay N. La planification urbaine. À l'épreuve de la métropolisation: enjeux, acteurs et stratégies à Marseille et à Montréal. Montréal, 2008. 396 p.
8. Таран О.М., Філімонов Ю.Л., Таран Ю.С. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління організацією. *Вісник ХНАУ Серія «Економічні науки»*. Зб. наук. праць / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків, 2019. № 3. С. 106-118 DOI: 10.31359/2312-3427-2019-3-106.
9. Латинін М., Лозинська Т. Стратегічне планування: навч. посіб. Харків. Магістр., 2019. 248 с.
10. Кукса І. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. Луганськ, 2016. № 17 (171). С. 218-224.
11. Дороніна О., Трегубов О. Стратегічне планування розвитку економічного простору регіонів України в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024 . (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-172>.

References

1. Chaikina. A.O., Kudinov, O.M. (2024). Teoretychni zasady formuvannia rehionalnoi polityky pry realizatsii stratchii staloho rozvytku[Theoretical foundations of regional policy formation in the implementation of sustainable development strategy]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpryemnytstvo*. № 2 (132). pp. 45-49. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-2-7> [in Ukrainian].
2. Pasemko, G.P., Taran, O.M. (2024). Suchasni napriamy rozvytku publichnoho upravlinnia: stratehichniy forsait yak instrument upravlinnia rehionalnym rozvytkom [Modern trends in the development of public administration: strategic foresight as a tool for managing regional development.]. *Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnolohii*. № 1. pp. 109-124. URL:

<https://journal-met.kh.ua/jme01249.html>. DOI: 10.69803/2312-3427-2024-1-109
[in Ukrainian].

3. Pendalchuk, T.V. (2024). Stratehichniy menedzhment u sferi publichnoho upravlinnia [Strategic management in the sphere of public administration]. *Suchasnyi naukovyi zhurnal*, №3(1). pp. 114-123.
<https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-3-15> [in Ukrainian].

4. Pastukh, K.V. (2020). Stratehichne upravlinnia rehionalnym ekonomichnym rozvytkom u sferi publichnoho upravlinnia v Ukraini [Strategic management of regional economic development in the sphere of public administration in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia. Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia*. Vyp. 2(45), 2020. pp. 127-134 [in Ukrainian].

5. Konichi, T. (1997). Planning Through National Consensus. *Work in Business United Nations University*. Tokyo. Vol. 10. P. 7.

6. Jourdan, G. (2009). Le système de planification français au défis de la cohérence territoriale et du développement durable. *Politiques publiques, Action politique, Territoires (PACTE)*. Institut d'Études Politiques [IEP]. Grenoble – CNRS: UMR5194. Université PierreMendès-France – Grenoble II. Université Joseph Fourier – Grenoble I. halshs00374354, version 1.

7. Douay, N. (2008). La planification urbaine. À l'épreuve de la métropolisation: enjeux, acteurs et stratégies à Marseille et à Montréal. Montréal, 2008. 396 p.

8. Taran, O.M., Filimonov, Yu.L., Taran, Yu.S. (2019). Teoretychni zasady formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiieiu [Theoretical basis for the formation of a system of strategic management of the organization]. *Visnyk KhNAU Serii «Ekonomichni nauky». Zb. nauk. prats / Khark. nats. ahrar. un-t im. V.V. Dokuchaieva*. Kharkiv. № 3. pp.106-118 [in Ukrainian].

9. Latynin, M., Lozynska ,T. (2019). Stratehichne planuvannia [Strategic planning]: navch. posib. Kharkiv. Mahistr. 248 p. [in Ukrainian].
10. Kuksa, I. (2016). Stratehichne planuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu [Strategic planning of socio-economic development of the region]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia*. Luhansk. №17 (171). pp. 218-224 [in Ukrainian].
11. Doronina, O., & Trehubov, O. (2024). Stratehichne planuvannia rozvytku ekonomichnoho prostoru rehioniv Ukrainy v umovakh nestabilnosti[Strategic planning for the development of the economic space of Ukraine's regions in the context of instability]. *Ekonomika ta suspilstvo*. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-172> [in Ukrainian].