

**Вячеслав Іванович Ляшенко**д-р екон. наук, проф.  
ORCID 0000-0001-6302-0605  
e-mail: slaval.aenu@gmail.com,**Ірина Павлівна Петрова**канд. екон. наук  
ORCID 0000-0002-0515-5349,*Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ***СТРАТЕГУВАННЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ:  
ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА НАУКОВО-ЕКСПЕРТНІ ПЛАТФОРМИ***«Сильна держава – це пріоритети безпеки. Не лише політичної, але й економічної, санітарної, харчової... Сильна держава – це не гонитва за збагаченням, а насамперед успішні стратегії та переможні стратегії».*

Філіпп Дюруа

*«Зараз надзвичайно важливо, щоб не олігархи готували нам наступний президентський вибір. Треба вкладати в молодь, яка має іншу свідомість, бо народилася в незалежній країні. Надзвичайно важливим є знання історії та розуміння процесів, адже багато людей не розуміють, що діється в світі, отримуючи спрощену інформацію, хочуть елементарних відповідей на надскладні питання. Чи бачили ми боротьбу стратегій і конкуренцію візій щодо майбутнього України? Треба мати чітке бачення, що Україна буде геополітичним гравцем, країною стартапів, розвивати космічний потенціал, ми маємо бути в клубі інтелектуальних держав».*

Ганна Гопко

**Постановка проблеми.** Процес реформування суспільної системи України знаходиться в досить суперечливому і незавершеному стані, тому необхідно зосередити зусилля для пошуку шляхів його розумної організації в умовах сучасної нестабільності. У сучасних умовах впливу мейнстрімних трендів «глобалізації-регіоналізації-децентралізації» для країни важливо визначити пріоритетні напрями стратегування розвитку на всіх рівнях національної економіки [1-6].

Сучасна суверенна держава як найвища форма політичної організації суспільства пройшла довгу історичну еволюцію і виконує низку важливих функцій. Не вдаючись у теорію питання, зосередимо увагу на ролі сучасної держави в умовах, коли його населення виявляється в екстремальній ситуації. Відповідно до конституційних норм, турбота про збереження і підтримку прав і свобод своїх громадян, а також забезпечення національної безпеки – її головна функція. Отже, держава завжди повинна виступати в ролі гаранта суспільного блага. В іншому випадку в кризових умовах анархо-індивідуалістичний принцип «рятуйся, хто може» стає основним для його громадян.

Спроєктуємо ці постулати на ситуацію, в якій опинився сучасний світ з весни 2020 року. Політичну багатоманітність держав ускладнює вирішення цього важливого завдання. Крім того, в сучасному світі діє велика кількість утворень, що не володіють державним суверенітетом: міжнародні урядові та неурядові орга-

нізації, транснаціональні корпорації, різного роду асоціації, рухи, фонди та спілки. При цьому не можна не враховувати їх участі та впливу в світовій політиці, особливо в настільки критичний для людства час. Всі ми є свідками прояву коронавірусної пандемії і реакції на неї окремих держав.

Цілком слушною з цього приводу є думка завідувача кафедри глобальних і регіональних систем Дипломатичної академії України при МЗС С.О. Шергіна: «Оскільки інтелектуальний потенціал в Україні поки все ще залишається на досить високому рівні, експертне і наукове співтовариство зобов'язане визначити парадигму і шляхи реалізації стратегій на всіх рівнях національного розвитку в умовах коронавірусної пандемії. Зрозуміло, що розраховувати доведеться одночасно на власні сили і на допомогу з боку глобальних структур – МВФ, Світового банку, ЄС, ООН, ВОЗ і НАТО. У цьому контексті особливого значення набуває питання, яким стане українська держава після коронавірусної пандемії, в т.ч. в результаті використання наданої міжнародної допомоги».

Політичні режими можуть відрізнятися в рамках класичних типів: демократія – авторитаризм – тоталітаризм. В умовах українських політичних традицій і реалій форми правління також варіюються: парламентська республіка, президентська республіка або змішана форма. Не виключаються наступні радикальні форми організації влади: як, наприклад, поліцейське

і воєнізоване (хунта) правління; і навпаки, існує потенційна можливість трансформації держави в громадянське суспільство або перетворення його в «сервісний центр» по обслуговуванню олігархів на центральному, регіональному та кланово-галузевому рівнях. В цілому ризик перетворення демократичної республіки (переважна більшість держав світу) в умовах надзвичайної ситуації в тоталітарну або олігархічну державу досить високий.

Міжнародне співробітництво як форма відносин між державами в принципі не знає кордонів і цивілізаційних обмежень. Надання допомоги з боку «тоталітарного» Китаю демократичним країнам Європи (і, зокрема, Україні) служить яскравим прикладом міжнародної солідарності, в тому числі і на засадах міжнародно-державно-приватного партнерства. Говорити про фактори «зовнішнього управління» і про «особливі інтереси» держав-донорів навряд чи нині, на тлі коронавірусної пандемії, доречно. Країни і народи позитивно сприймають надання міжнародної допомоги у будь-якій формі, а люди на рівні індивідуальної свідомості схвально ставляться до гуманних дій таких держав – незалежно від їх політичних режимів і масштабів національного багатства» [7].

На перший план висувається завдання побудови системи стратегічного планування соціально-економічного розвитку, яка передбачає конкретне бачення майбутнього та інструментів його досягнення. Це вимагає розбудови системи стратегічного планування розвитку соціально-економічних систем всіх рівнів як самостійної гілки влади поруч та з безпосередньою

взаємодією із законодавчою, виконавчою, судовою та інформаційною владою ЗМІ.

**Метою статті** є обґрунтування пропозицій щодо посилення ролі стратегування регіонального та територіального розвитку на загальнонаціональному рівні, на рівні регіону й громади в умовах глобалізації та європейської інтеграції.

**Виклад основного матеріалу.** Останній рік для України ознаменувався впровадженням на практиці нової державної регіональної політики, що передбачає перехід від надмірно централізованої моделі та галузевого «низхідного» підходу до збалансованої багаторівневої системи управління регіональним розвитком. Як роз'яснюють та деталізують у роботі «нова регіональна політика передбачає ідентифікацію та активізацію досі незадіяних потенціалів розвитку (в межах макрорегіонів, регіонів та мікрорегіонів) через інтегровані проекти розвитку, які плануються як «згори вниз», так і «знизу вгору», державні інвестиції у матеріальні і нематеріальні активи у вигляді проектів «фізичної» та «м'якої» інфраструктури. Основний акцент змін полягає у тому, щоб задіяти недостатньо реалізований потенціал в усіх регіонах шляхом максимального залучення до спільної роботи усіх важливих суб'єктів регіонального розвитку» [8, с. 29].

Система управління новою державною регіональною політикою передбачає інтегроване функціонування основних складових політики: планування; фінансування; реалізація; моніторинг та оцінювання; інституції (рис. 1).



Рис. 1. Система управління новою державною регіональною політикою [8, с. 29]

Запровадження нової моделі, а тим паче застосування нових інструментів, є викликом сьогодення, оскільки патерналістський підхід до реалізації регіональної політики на засадах вертикально побудованих інструментів вирівнювання себе вичерпав. Натомість передбачається, що нова регіональна політика орієнтована на секторально-територіальний підхід у плануванні, коли звертається увага не стільки на адміністративно-територіальну одиницю, як на проблеми, які існують у рамках аналогічних типів територій. Планування розвитку буде здійснюватись на засадах інтегрованого підходу з фокусуванням на певних типах територій. Особливістю нової державної регіональної політики є зв'язок між стратегічними просторовим пла-

нуванням – адже генеральна схема планування території України повинна стати невід'ємною частиною ДСРР, як і схеми планування території відповідних областей мають стати невід'ємною частиною регіональних стратегій розвитку цих областей [9, с. 11]. Генеральний директор Директорату регіонального розвитку Міністерства розвитку громад та територій України Олена Бойко на Всеукраїнській нараді з актуальних питань формування та реалізації державної регіональної політики (19-20 грудня 2019 р., м. Львів) представила порівняння окремих аспектів «традиційної державної регіональної політики» та «нової державної регіональної політики» (табл. 1).

Державна стратегія регіонального розвитку – 2027.  
Порівняння окремих аспектів регіональної політики різних періодів [10]

	<b>ТРАДИЦІЙНА ДЕРЖАВНА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА</b>	<b>НОВА ДЕРЖАВНА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА</b>
<b>ОБ'ЄКТИ ПОЛІТИКИ</b>	Проблемні території задекларовані у якості об'єктів політики, але де-факто допомоги не отримували	Проблемні території та точки зростання. Адміністративно-територіальні одиниці та функціональні типи територій (макро- та мікро- регіони)
<b>ПІДХІД ДО ПЛАНУВАННЯ</b>	Домінування секторально-відомчого підходу, який не враховує специфіку різних типів територій країни	Визначення адміністративно-територіальних та функціональних типів територій (точки зростання та проблемні макро/мікро регіони) та планування їх розвитку на засадах інтегрованого / мультисекторального підходу «згори вниз» та «знизу вгору»
<b>ТИПИ ПРОЄКТІВ</b>	Субсидії і державна допомога переважно на створення об'єктів «твердої» інфраструктури	Державні інвестиції у матеріальні та нематеріальні активи у вигляді «твердих» та «м'яких» розвиткових проєктів на основі якісної діагностики потенціалів та проблем регіонів та різних типів функціональних територій
<b>СУБ'ЄКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ</b>	ЦОВВ, МОВВ	Різні рівні врядування (центральний, регіональний, місцевий), неурядові організації
<b>АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ (АРР)</b>	Становлення АРР як суб'єктів регіональної політики	АРР стають реальними суб'єктами регіональної політики
<b>ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ</b>	Допомога менш розвиненим регіонам через надання фінансової підтримки	Розбудова конкурентного регіону та функціональної території шляхом залучення усіх суб'єктів розвитку та використання потенціалу ключових активів регіону/території як умови надання фінансової підтримки з державного бюджету
<b>ФІНАНСУВАННЯ</b>	Відсутнє цільове фінансування ДСРР та програм регіонального розвитку за виключенням програми секторальної бюджетної підтримки у рамках виконання планів заходів з реалізації ДСРР	Не менше 1/3 коштів ДФРР спрямовується на програми регіонального розвитку ДСРР, Уряд забезпечує міжвідомче фінансування інтегрованих програм регіонального розвитку ДСРР, які передбачають надходження публічних коштів від кількох головних розпорядників бюджетних коштів
<b>ПРОСТОРОВЕ ПЛАНУВАННЯ</b>	Ігнорування документів просторового планування (Генеральна схема, схеми планування регіонів, схеми планування громад) при реалізації державних інвестиційних програм/заходів	Обов'язкове врахування документів просторового планування (Генеральна схема, схеми планування регіонів, схеми планування громад) при реалізації державних інвестиційних програм/заходів
<b>МІЖВІДОМЧА КООРДИНАЦІЯ</b>	Відсутня або дуже низький рівень	Уряд забезпечує належний рівень координації, зокрема через Міжвідомчу координаційну комісію з питань регіонального розвитку
<b>ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОБЛАСНОГО РІВНЯ ВРЯДУВАННЯ</b>	Функція державного управління щодо стратегічного планування та впровадження програм та проєктів регіонального розвитку втрачена	Підвищені стандарти та кваліфікаційні вимоги щодо спроможності посадових осіб та інституцій на усіх рівнях врядування ефективно інвестувати публічні (державні) кошти
<b>ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ РІВНЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ</b>	Інституційна спроможність базового рівня врядування на зародковому етапі	Громади спроможні стратегічно планувати розвиток та ефективно управляти ресурсами для розвитку
<b>МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ</b>	Відсутність механізму реалізації ДСРР через впровадження інвестиційних програм регіонального розвитку	Плани заходів з реалізації на два періоди реалізації ДСРР, на 3 та на 4 роки. Інвестиційні програми регіонального розвитку. Конкурсний відбір проєктів регіонального розвитку

Незважаючи на наведені переваги, перед новою регіональною політикою України нині постала низка викликів, вирішення яких має принципове значення для досягнення її дієвості.

*По-перше*, практичне втілення ключових позицій у формуванні регіональних стратегій розвитку зайняв доволі тривалий період, який складався з декількох етапів із зазначеним регламентом. По закінченню призначених строків, лише 17 областей України мають затверджені регіональні стратегії розвитку на період до

2027 року та плани заходів з їх реалізації на 2021–2027 роки (рис. 2). Ці дані свідчать, що лише 17 регіонів зможуть отримати фінансування з державного фонду регіонального розвитку у 2021 році. Як зазначають експерти, «питання взаємозв'язку проєктів, що отримують фінансування з ДФРР, із стратегіями та планами їх реалізації має принципове значення – адже це ключові складові алгоритму впровадження нової державної регіональної політики в Україні» [8].



Рис. 2. Стан затвердження регіональних стратегій розвитку до 2027 року та плану заходів з їх реалізації на 2021–2023 роки станом на квітень 2020 року [8, с. 28]

*По-друге*, за підсумками Директорату регіонального розвитку Міністерства розвитку громад та територій України проблемними питаннями реалізації регіональних стратегій є [11, с. 8]: невідповідність назви, структури, змісту, періоду дії окремих регіональних стратегій та планів заходів вимогам законодавства; недостатнє залучення зацікавлених сторін до процесу розроблення, реалізації, моніторингу стратегій та планів заходів; незабезпеченість виконання більшості завдань регіональних стратегій розвитку відповідними фінансовими ресурсами; надмірна деталізація технічних завдань на проєкти регіонального розвитку.

*По-третє*, відсутність системного підходу на усіх рівнях регіонального розвитку. Насамперед, це стосується розробки та реалізації стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад. Правовий статус цих стратегій з позиції органів місцевого самоврядування залишається не визначеним, оскільки у Законі Ук-

раїни «Про місцеве самоврядування в Україні» та Законі України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» про стратегію розвитку громади взагалі не йдеться. У п. 2 статті 16 Закону України «Про засади державної регіональної політики» встановлено механізм розроблення регіональних стратегій, де зазначено, що «міські, селищні, сільські ради можуть розробляти та затверджувати з урахуванням Державної стратегії регіонального розвитку України стратегії розвитку міст, селищ та сіл». Визначення ж самої стратегії об'єднаної територіальної громади надається тільки в «Методичних рекомендаціях щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади», однак у тексті документу йдеться лише про те, як розробляти програми соціально-економічного розвитку. Як наслідок стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад не сприймаються



як обов'язкові документи стратегічного розвитку. Про це свідчать результати дослідження, що проведені у рамках проекту «Як Угода про асоціацію з ЄС впливає на сільські громади» [12]. За результатами проекту проаналізовано стратегічні документи 79 сільських ОТГ Івано-Франківської, Львівської та Рівненської областей та виявлено такі проблеми:

– відсутність залежності між часом створення сільських громад та наявністю стратегічних документів. Тобто «майже половина громад, утворених 4-5 років тому, функціонують без стратегій розвитку, а відповідно без чіткої візії і суспільного розуміння способів її досягнення» [12];

– неефективність моделі програмно-цільового управління в основі планування соціально-економічного розвитку громади, адже «держава здійснює фінансову підтримку добровільного об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст і приєднання до об'єднаних територіальних громад шляхом надання об'єднаній територіальній громаді коштів у вигляді субвенцій на формування відповідної інфраструктури згідно з планом соціально-економічного розвитку такої територіальної громади. Однак цей механізм не виконує своїх функцій, адже практично неможливо знайти програми, цілі яких були б досягнуті» [12];

– відсутність довгострокового розвитку громади. «Програми соціально-економічного розвитку не виконують своєї основної функції – планування середньострокового і довгострокового розвитку громади, оскільки половина усіх програм розробляється лише на 1 рік» [12].

Щодо вирішення третьої проблеми Міністерство розвитку громад та територій України у квітні 2020 року підготувало проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики», де запровадять обов'язкове розроблення сільськими, селищними, міськими радами стратегій розвитку громади і забезпечать посилення зв'язку між Державною стратегією регіонального розвитку, регіональними стратегіями розвитку та стратегіями розвитку територіальних громад [8, с. 29].

У рамках імплементації європейських управлінських моделей в українську практику постає питання посилення ролі стратегування регіонального та територіального розвитку на загальнонаціональному рівні, на рівні регіону й громади. Крім того, в умовах глобалізації та загострення конкуренції між провідними країнами світу в політичній, економічній, інноваційній та інших сферах перед країнами зростають виклики і загрози опинитися у низці неконкурентоспроможних країн з залежною економікою і обмеженим суверенітетом. Україна перебуває на шляху переходу від сировинної економіки до інноваційної, яку необхідно розглядати як парадигму переходу до неоіндустріального розвитку (табл. 2).

Тому необхідно забезпечити кардинальну зміну соціокультурної ситуації в країні, в першу чергу, сформувати прошарок відповідних керівників і виконавців (стратега(-ів)), що здатні висувати і передавати вищі цілі держави і суспільства.

Як зазначає доктор філософських наук, засновниця U.World Foundation Світлана Хутка для сприйняття України як повноцінного актору на світовій арені та залучення її у глобальні партнерства необхідна «наукова, технологічна і економічна публічна дипломатія – це ті три кити, на яких потрібно будувати

представлення інтересів України у світі, це може вивести нас на інший рівень сприйняття. Без цього ми, фактично, випадаємо зі світового контексту». «Ми будемо й далі позиціонувати себе як велика країна з наддешевими ресурсами чи займатимемося інвестиціями у наукову дипломатію? Ми будемо коли-небудь серед країн, котрі визначають рамки політики розвитку штучного інтелекту, чи тільки копіюватимемо ідеї? Ми розвиваємо аерокосмічну галузь на так само поважному інженерно-науковому фаховому рівні як провідні країни чи зводимо на маргінес? Немає проблеми, щоб співпрацювати з МІТ, Гарвардом та Стенфордом, якби була стратегічна рамка, яка давала б бачення, як це робити. А для цього потрібні люди, котрі думають поза звичними для нашого досвіду рамками. І на цій стадії, на мій погляд, саме наукова дипломатія є точкою опори для того, щоб змінити ставлення до України й підтримувати її позитивний імідж» [13].

Ініціативною групою фахівців запропоновано «Концептуальний проект ІнАваційної Конституції України», де позиція стратега закріплена за однією людиною, яка має стратегічний рівень компетентності та забезпечує розробку, затверджує та забезпечує реалізацію стратегічних рішень та стратегій [14].

Заслуговує на увагу законопроект України «Про державне стратегічне планування» як спроба запровадити на законодавчому рівні стратегічне планування, розроблений ще у 2011 році, але й так не прийнятий [15]. Законопроект визначається перелік документів державного стратегічного планування розвитку країни на довго-, середньо- та короткостроковий періоди, їх зміст, основні стадії розроблення, реалізації та моніторингу (оцінки виконання), повноваження органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері державного стратегічного планування. У частині 3 цього законопроекту розкриваються повноваження учасників державного стратегічного планування. Основними учасниками державного стратегічного планування є Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, Національна академія наук України, суб'єкти господарювання. Але у законопроекті відсутня інформація щодо стратегування як самостійної владно-управлінської гілки.

У ході наших досліджень, ми дійшли висновку, що процес стратегування є багатомірним та багатовимірним, а також потребує формування відповідного вертикального та горизонтального рівнів у якості самостійної владно-управлінської гілки. Вона повинна формуватися як мережева структура – науково-експертна платформа стратегування за участю владно-управлінських, бізнес-структур та експертного співтовариства від національного до місцевого рівнів (рис. 3).

Науково-експертна платформа стратегування є комунікаційним майданчиком для налагодження взаємодії і концентрації зусиль органів влади, суб'єктів господарювання, науки та громадянського суспільства.

Вибір рівнів пропонується здійснювати у відповідності з новою статистичною класифікацією територій країни на основі європейського досвіду, адапто-

Таблиця 2

## Критерії технологічного розвитку сучасних суспільств

Критерії	Традиційне (аграрне)	Індустріальне				Постіндустріальне				Неіндустріальне								
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Фаза	4*																	
Частка агросфери в доданій вартості ВВП	>50%	>30% <50%	>15% <30%	>5% <15%	<5%													
Частка зайнятих агросфери в загальній зайнятості	>80%	<80% >50%	>30% <50%	>10% <30%	<10%													
Частка доданої вартості в матеріальній сфері						>40% <50%	>30% <40%	>20% <30%	<20%									
Частка зайнятих у матеріальній сфері						>40% <50%	>30% <40%	>20% <30%	<20%									
Частка доданої вартості в галузях промисловості високої і середньовисокої наукоємності в ВВП (ВВП)															>20%, ≤30%	>30%, ≤40%	>40%	
Частка зайнятих в галузях промисловості високої і середньовисокої наукоємності в загальній чисельності зайнятих															>20%, ≤30%	>30%, ≤40%	>40%	
Частка доданої вартості в сфері прогресивних і креативних послуг в ВВП (ВВП)															≤20%	>20%, ≤30%	>30%, ≤40%	>40%
Частка зайнятих у сфері прогресивних і креативних послуг в загальній чисельності зайнятих															≤20%	>20%, ≤30%	>30%, ≤40%	>40%

\* Фази розвитку: 1 – підготовка; 2 – початкова; 3 – розвитку; 4 – розквіту.

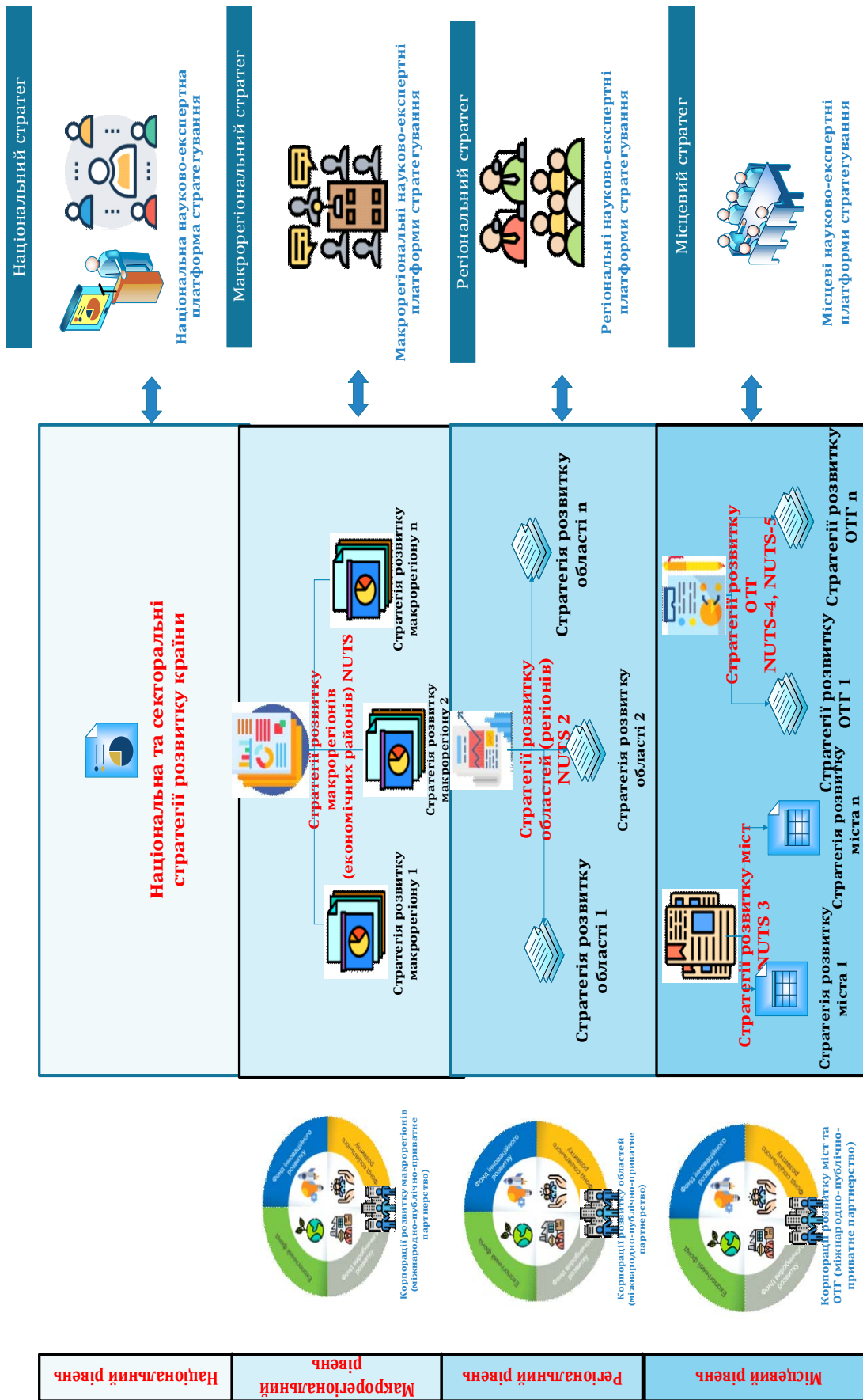


Рис. 3. Науково-експертні платформи стратегування в системі стратегічного планування соціально-економічним розвитком країни, макрорегіону, області, міста, району та об'єднаних територіальних громад [16]

вану до особливостей територіального розвитку регіонів країни з різним економічним потенціалом і географічним розташуванням. В ЄС використовується єдина класифікація NUTS (Nomenclature of Territorial Units for Statistics). Відповідно до цієї класифікації території підрозділяються послідовно на відповідні регістри: три регіональні (NUTS-1, NUTS-2, NUTS-3) і два місцеві (NUTS-4 (LAU-1), NUTS-5 (LAU-2) рівні [17-20]. Впровадження єдиної класифікації NUTS є одним із важливих інструментів європейської інтеграції. Експертне середовище підтверджує, що ведення системи NUTS надасть можливість забезпечити уніфіковану, прозору й ефективну модель статистичного моніторингу і на основі цього реалізувати гнучку регіональну політику [21, с. 43; 22; 23]. Це актуалізується і в рамках нової регіональної політики, де одним із завдань зазначено «розвиток державної статистики на регіональному та територіальному рівнях» [10].

Для формування ефективних інститутів розвитку і моніторингу їх функціонування запропоновану систему стратегічного планування необхідно, починаючи з макрорегіонального рівня, доповнити корпораціями випереджаючого розвитку. Пропонується сформувати Корпорації випереджаючого розвитку макрорегіонів (економічних районів), Корпорації випереджаючого розвитку областей, Корпорації випереджаючого розвитку міста та об'єднаних територіальних громад [24-27]. При Корпораціях випереджаючого розвитку необхідно створити мережу Фондів регіонального розвитку:

- фонди виробничого розвитку – для фінансування проектів в індустріальних парках, регіональних і місцевих кластерів та регіональних «точок зростання», формування фінансової інфраструктури;

- фонди інноваційного розвитку – для фінансування проектів в бізнес-інкубаторах, наукових і технологічних парках, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт пріоритетних середньострокових науково-технічних напрямів районів, областей, міст, громад;

- фонди соціального розвитку – для фінансування проектів розвитку освіти (середньої, вищої, спеціальної), охорони здоров'я, рекреації, туризму, житло-комунального господарства;

- екологічні фонди – для фінансування проектів, що пов'язані з охороною і покращенням довкілля.

Щодо формування самої стратегії, то довгострокова стратегія держави на 25-30 років має характер більш загального плану. У цьому випадку уряду при формуванні своєї стратегії доцільно спиратися на циклічну теорію «довгих хвиль» М.Д. Кондратьєва (25-30 років, це 1/2 довгої хвилі Кондратьєва). Існування циклів Кондратьєва (довгих хвиль) тісно пов'язане з нелінійністю технологічного, економічного, соціального і політичного розвитку, перш за все, зі зміною домінуючих технологій [28]. Кожен цикл Кондратьєва характеризується розвитком і домінуванням певного набору технологій – технологічного укладу. При цьому зародження нового технологічного укладу починається в ході низхідної хвилі попереднього циклу Кондратьєва, а його розвиток і поширення відбувається під час висхідної хвилі наступного циклу. Однак потім під час знижувальної хвилі цього циклу розвиток технологічного укладу, що затвердився сповільнюється, стикаючись з економічними і соціальними обмеженнями, викликаними обмеженістю ринків і недостатньою ефективністю виробництва. Відбувається поступове вичерпання технологій та інститутів, які домінували раніше, що створює умови для розвитку нового набору провідних інноваційних технологій. Щодо стратегії технологічного ривку, то завданням довгострокових стратегій на всіх рівнях управління країни є чітке визначення технологічних напрямків (галузей), де можливе конкурентоздатне лідерство в утриманні існуючих та відкритті й заповненні нових ринків. У сучасних умовах це отримало назву смарт (розумної) – спеціалізації.

Виходячи з мінливого середовища сьогодення, директива тривалого горизонту планування на 25-30 років вимагає доповнення середньостроковими (5-7 років) та короткостроковими (2-3 роки) інструментами планування. Головна причина полягає в тому, що цілі змінюються в міру просування по довгостроковій траєкторії розвитку, а тому слід скоординувати політику відносно часового лагу 5-річних електоральних каденцій центральних та регіональних органів влади, а також місцевого самоврядування й повноважень чиновників адміністрації та депутатів (5 років). З урахуванням основних пріоритетів реалізації стратегій та політик на всіх рівнях доцільно розробляти короткострокові 2-3-річні з визначеними конкретними джерелами фінансування заходів програми для вирішення найбільш комплексних проблем розвитку регіонів (табл. 3).

Таблиця 3

**Формування документів стратегічного характеру з урахуванням часових лаг прогнозування**

СТАТУС ДОКУМЕНТА	ГОРИЗОНТ ПЛАНУВАННЯ
Стратегія – визначення на низхідній хвилі – ядра нового технологічного укладу, потенційні переваги у порівнянні з попереднім; на висхідній хвилі – уточнення ядра нового укладу, ключові чинники успіху	25-30 років (1/2 довгої хвилі Кондратьєва)
Політика – визначення основних пріоритетів реалізації стратегії на строк обрання органів влади та місцевого самоврядування	5 років (термін каденції органів влади та місцевого самоврядування)
Програма – інструмент реалізації пріоритетів та напрямів політики	3+2 роки (конкретні заходи з реалізації політики з визначеними джерелами фінансування)

Основою короткострокових (2-3-річних) програм повинні стати проекти на засадах міжнародно-публічно-приватного партнерства. Публічно-приватне партнерство перетворюється в інструмент взаємної

експертизи: бізнес оцінює суспільну затребуваність проекту і комерційну вигідність його виконання, а влада – обґрунтованість його реалізації та ціни товару



(послуги) для населення. Міжнародна складова повинна сприяти залученню іноземних інвестицій в сучасні високо- та середньо високотехнологічні підприємства та сферу креативних послуг. Реалізація конкретних заходів слід здійснювати на основі програмно-проектного підходу.

Отже, сучасні глобальні виклики разом із зазначеними проблемами регіонального розвитку України зумовлюють необхідність посилення стратегування в новій державній регіональній політиці для безпеки та гармонійного розвитку держави. І в цьому аспекті вірним є твердження А. Лазаревої: «Дослідним шляхом доведено, що сильні держави мають більше шансів захистити своє населення та вистояти. Нехай тимчасово поступившись певними свободами. Важливо після епідемії громадянському суспільству зуміти відібрати ті свободи назад» [29].

Враховуючи все вищевикладене, можна зробити висновок про те, що необхідно прийняти нормативно-правовий акт, який би визначив правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи державного стратегічного планування розвитку України.

Сам процес стратегування є багатомірним та багатовимірним, а також потребує формування відповідного вертикального та горизонтального рівнів у якості самостійної владно-управлінської гілки. У зв'язку з цим запропоновано сформувати науково-експертну платформу стратегування як мережеву структуру за участю владно-управлінських, бізнес-структур та експертного співтовариства від національного до місцевого рівнів. Реалізація ідеї мережевої структури напряму залежить від інституціональної спроможності реалізації нової державної регіональної політики. Наявність науково-експертних платформ стратегування як ключових елементів вертикальних та горизонтальних взаємодій суттєво покращує збалансованість та цілеспрямованість регіонального розвитку.

Для формування ефективних інститутів розвитку і моніторингу їх функціонування пропонується сформувати Корпорації випереджаючого розвитку макро-регіонів (економічних районів), Корпорації випереджаючого розвитку областей, Корпорації випереджаючого розвитку міста та об'єднаних територіальних громад.

Для довгострокового горизонту прогнозування та планування доцільно спиратися на циклічну теорію «довгих хвиль» М.Д. Кондратьєва (25-30 років, це 1/2 довгої хвилі Кондратьєва). Директива тривалого горизонту планування на 25-30 років вимагає доповнення середньостроковими (5-7 років) та короткостроковими (2-3 роки) інструментами планування.

Перспективними напрямками подальших досліджень є визначення організаційно-економічного механізму (схеми) науково-експертних платформ стратегування згідно класифікації NUTS.

#### Список використаних джерел

1. Амоша О.І., Ляшенко В.І. Перспективи формування транскордонних єврорегіональних інноваційних систем і нанотехнологічних кластерів. *Соц.-екоп. пробл. сучас. періоду України*. 2008. Вип. 3. С. 159-176.
2. Котов Е.В., Ляшенко В.І. Модернізація і перспективи опережаючого розвитку Донбасу в світлі теорії довгих волн Кондратьєва. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. №3. С. 4-19.

3. Котов Е.В., Ляшенко В.І. Оценка процессов модернизации Украины и ее экономических районов. *Вісник економічної науки України*. 2013. №1. С.55-69.

4. Ляшенко В. І., Котов Е.В. Методические подходы к оценке процессов модернизации промышленно развитых территорий Украины. *Економіка України*. 2015. № 10. С. 32-44.

5. Ляшенко В.І. Регулювання розвитку економічних систем: теорія, режими, інститути. Донецьк: ДонНТУ, 2006. 668 с.

6. Павлов К.В., Ляшенко В.І., Котов Е.В. Процессы и формы модернизации экономики на постсоветском пространстве. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2015. № 6 (291). С. 14-26.

7. Шергин С. Государство и международное сотрудничество против COVID-19. 2000. 2020. 30 марта.

8. Головне – мати мету! *Стратегія розвитку. Часопис Всеукраїнської мережі фахівців і практиків регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ*. 2020. № 15. С. 28-29.

9. Розвиток та єдність, орієнтовані на людину. *Стратегія розвитку. Часопис Всеукраїнської мережі фахівців і практиків регіонального та місцевого розвитку РЕГІОНЕТ*. 2020. № 14. С. 8-15.

10. Державна стратегія регіонального розвитку 2021-2027 рр. «Розвиток та єдність, орієнтовані на людину». URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regional-dev/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/materiali-vseukrayinskoyi-naradi-z-aktualnih-pitan-formuvannya-ta-realiztsiyi-derzhavnoyi-regionalnoyi-politiki-19-20-gradnya-2019-roku-m-lviv/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-2021-2027-rr-rozvitok-ta-yednist-oriyentovani-na-lyudinu/>.

11. Стратегічне планування регіонального розвитку: розроблення регіональних стратегій розвитку 2021-2027. Директорат регіонального розвитку. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/05/06-Strategichne-planuvannya-Regionalnogo-rozvitku-Slishova.pdf>.

12. Костюкевич Р. Чому європейський досвід стратегування важко приживається у сільських громадах? URL: <http://europrojects.org.ua/2020/05/01/strategies-cisep/>.

13. Капсамун І. Як Україні вирватися із «постмодерного феодалізму»? Топ-рецепти від соціологині Світлани Хутко. *День*. 2020. 10 січ. С. 4-5.

14. Концептуальний проект ІнАваційної Конституції України / Т. Бебешко, Б. Беспалий, С. Дацюк, В. Нікітін, С. Сорока, І. Суліковська, Ю. Чудновський, В. Кулик. 31 відділ Foundation for Future. 31.07.2019 р., м. Київ. 194 с.

15. Проект Закону про державне стратегічне планування. Верховна Рада України. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?id=&pf3516=9407&skl=7](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=9407&skl=7).

16. Ляшенко В.І., Петрова І.П. Про доцільність формування стратегічної гілки влади в умовах впливу глобалізації-регіоналізації-децентралізації. *Сучасні методи забезпечення економічної безпеки країн за умов фінансової нестабільності*: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 11 квітня 2020 р.). Київ: ГО «Київський економічний науковий центр», 2020. С. 10-16.

17. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми / О.М. Алимов, О.І. Амоша та

ін.; за заг. ред. В.І. Ляшенка ; ІЕП НАН України, КПУ. Запоріжжя: КПУ, 2014. 798 с.

18. Структурні реформи економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України: монографія / О.І. Амоша, С.С. Аптекар, М.Г. Білопольський, С.І. Юрій та ін. ІЕП НАН України, ТНЕУ МОНМС України. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2011. 848 с.

19. Якубовський М.М., Ляшенко В.І. Модернізація економіки промислових регіонів: спроба концептуалізації. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1 (30). С. 188-195.

20. Ляшенко В.І., Котов Є.В. Україна ХХІ: неоіндустріальна держава або «крах проекту»? : монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті; Полтавський ун-т економіки і торгівлі. Київ, 2015. 196 с.

21. Семяновський В.М. Система територіальної статистики та адміністративно-територіальний устрій. Європейський досвід для України. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2014. №4. С. 39-53.

22. Семяновський В.М. Статистика місцевого самоврядування. Завдання для України. *Прикладна статистика: проблеми теорії та практики*: зб. наук. праць. Київ: ТОВ «ВПД»Формат», 2014. Вип. 15. С. 120-128.

23. Адміністративно-територіальний устрій України. Історія. Сучасність. Перспективи: монографія./В.Г. Куйбіда, В.П. Павленко, В.А. Яцюк та ін. Секретаріат Кабінету Міністрів України. Київ: Геопринт, 2009. 615 с.

24. Ляшенко В. І., Харазішвілі Ю.М. Стратегічні сценарії структурного розвитку промислових регіонів України. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 113-126.

25. Ляшенко В.І., Прокопенко Р.В., Якубовський М.М. Обґрунтування напрямів розвитку промислових регіонів України з ціллю структурно-технологічної модернізації. *Управління економікою: теорія та практика*. Київ: ІЕП НАН України, 2017. С. 3-26.

26. Ляшенко В.І., Солдак М.О. Модернізація промисловості регіонів в контексті територіальної та функціональної децентралізації. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2 (35). С. 120-129.

27. Модернізація економіки промислових регіонів України в умовах децентралізації управління: монографія / О.І. Амоша, Ю.М. Харазішвілі, В.І. Ляшенко та ін. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 300 с.

28. Кондратьев Н.Д. Кризисы и прогнозы в свете теории длинных волн. Взгляд из современности / под ред. Л. Е. Гринина, А. В. Коротаева, В. М. Бондаренко. Москва: Моск. ред. изд-ва «Учитель», 2017. 384 с.

29. Лазарева А. Держава в однострої пожежника. *Тижень*. 2020. №14. URL: <https://tyzhden.ua/World/242189>.

## References

1. Amosha O.I., Liashenko V.I. (2008). Perspektivy formuvannya transkordonnykh yevrorehionalnykh innovatsiinykh system i nanotekhnolohichnykh klasteriv [Prospects for the formation of cross-border Euroregional innovation systems and nanotechnology clusters]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, Issue 3, pp. 159-176 [in Ukrainian].

2. Kotov Ye.V., Lyashenko V.I. (2014). Modernizatsiya i perspektivy operezhayushchego razvitiya Donbassa

v svete teorii dlinnykh voln Kondrat'yeva [Modernization and prospects of advancing development of Donbass in view of theory of Kondratieff's long waves]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3, pp. 4-19 [in Russian].

3. Kotov Ye.V., Lyashenko V.H. (2013). Otsenka protsessov modernizatsii Ukrainy i yeye ekonomicheskikh rayonov [Assessment of the processes of modernization of Ukraine and its economic regions]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1, pp. 55-69 [in Russian].

4. Lyashenko V. I., Kotov Ye.V. (2015). Metodicheskiye podkhody k otsenke protsessov modernizatsii promysh-lenno razvitykh territoriy Ukrainy [Methodological approaches to assessing the processes of modernization of industrially developed territories of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 10, pp. 32-44 [in Russian].

5. Liashenko V.I. (2006). Rehuliuivannia rozvytku ekonomichnykh system: teoriia, rezhymy, instytuty [Regulation of economic systems development: theory, regimes, institutions]. Donetsk, DonNTU [in Ukrainian].

6. Pavlov K.V., Lyashenko V.I., Kotov Ye.V. (2015). Protsessy i formy modernizatsii ekonomiki na postsovet'skom prostranstve [Processes and forms of modernization of the economy in the post-Soviet space]. *Natsional'nyye interesy i bezopasnost' – National interests: priorities and security*, 6 (291), pp. 14-26 [in Russian].

7. Shergin S. (2020). Gosudarstvo i mezhdunarodnoye sotrudnichestvo protiv COVID-19 [State and international cooperation against COVID-19]. *2000*, March 30 [in Russian].

8. Holovne – maty metu! Stratehiia rozvytku [The main thing is to have a goal! Development strategy]. (2020). *Chasopys Vseukrainskoi merezhi fakhivtsiv i praktykiv rehionalnoho ta mistsevoho rozvytku REHIONET – Journal of the All-Ukrainian network of specialists and practitioners of regional and local development REGIONET*, 15, pp. 28-29 [in Ukrainian].

9. Rozvytok ta yednist, oriietovani na liudynu [Human-centered development and unity]. (2020). *Chasopys Vseukrainskoi merezhi fakhivtsiv i praktykiv rehionalnoho ta mistsevoho rozvytku REHIONET – Journal of the All-Ukrainian network of specialists and practitioners of regional and local development REGIONET*, 14, pp. 8-15 [in Ukrainian].

10. Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku 2021-2027 rr. «Rozvytok ta yednist, oriietovani na liudynu» [State Strategy for Regional Development 2021-2027 "Development and unity, focused on people"]. *minregion.gov.ua*. Retrieved from <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/regional-dev/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvytku/materiali-vseukrayinskoyi-naradi-z-aktualnih-pitan-formuvannya-ta-realiztsiyi-derzhavnoyi-regionalnoyi-politiki-19-20-grudnya-2019-roku-m-lviv/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvytku-2021-2027-rr-rozvytok-ta-yednist-ori-yentovani-na-lyudynu/> [in Ukrainian].

11. Stratehichne planuvannya rehionalnoho rozvytku: rozroblennia rehionalnykh stratehii rozvytku 2021-2027 [Strategic planning of regional development: development of regional development strategies 2021-2027]. Directorate of Regional Development. Retrieved from <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/05/06-Strategichne-planuvannya-Regionalnogo-rozvytku-Slisko-va.pdf> [in Ukrainian].

12. Kostiukevych R. Chomu yevropeyskyi dosvid stratehuvannya vazhko pryzyhvaetsia u silskykh hromadakh? [Why is it difficult for the European experience of strategizing to take root in rural communities?]. Retrieved

from <http://europrojects.org.ua/2020/05/01/strategies-ci-sep/> [in Ukrainian].

13. Kapsamun I. (2020). Yak Ukraini vyrvatysia iz «postmodernoho feodalizmu»? Top-retsepty vid sotsiologhyni Svitlany Khutko [How can Ukraine break out of "postmodern feudalism"? Top recipes from sociologist Svetlana Khutko]. *Den – Day*, Jan. 10, pp. 4-5 [in Ukrainian].

14. Bebesko T., Bepalyi B., Datsiuk S., Nikitin V., Soroka S., Sulikovska I., Chudnovskiy Yu., Kulyk V. (2019). Kontseptualnyi proekt InAvatsiinoi Konstytutsii Ukrainy [Conceptual project of the InnAvation Constitution of Ukraine]. *31 Division of the Foundation for Future*, July 31. Kyiv [in Ukrainian].

15. Proekt Zakonu pro derzhavne stratehichne planuvannia [Draft Law on State Strategic Planning]. *Verkhovna Rada Ukrainy*. Retrieved from [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?id=&pf3516=9407&skl=7](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=9407&skl=7) [in Ukrainian].

16. Liashenko V.I., Petrova I.P. (2020). Pro dotsilnist formuvannia stratehichnoi hilky vlady v umovakh vplyvu hlobalizatsii-rehionalizatsii-detsentralizatsii [About expediency of formation of a strategic branch of the power in the conditions of influence of globalization-regionalization-decentralization]. *Suchasni metody zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky krain za umov finansovoi nestabilnosti – Modern methods of ensuring the economic security of countries in conditions of financial instability: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference*, (pp. 10-16). Kyiv, NGO "Kyiv Economic Research Center" [in Ukrainian].

17. Alymov O.M., Amosha O.I. et al. (2014). Pershyi etap modernizatsii ekonomiky Ukrainy: dosvid ta problemy [The first stage of modernization of the economy of Ukraine: experience and problems]. Zaporizhzhia, KPU [in Ukrainian].

18. Amosha O.I., Aptekar S.S., Bilopolskyi M.H., Yurii S.I. et al. (2011). Strukturni reformy ekonomiky: svitovyi dosvid, instytuty, stratehii dlia Ukrainy [Structural reforms of economy: world experience, institutes, strategies for Ukraine]. Ternopil, Economic Thought of TNEU [in Ukrainian].

19. Yakubovskiy M.M., Liashenko V.I. (2016). Modernizatsiia ekonomiky promyslovykh rehioniv: sprobha kontseptualizatsii [Modernization of the economy of industrial regions: an attempt to conceptualize]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (30), pp. 188-195 [in Ukrainian].

20. Liashenko V.I., Kotov Ye.V. (2015). Ukraina KhKhI: neoindustrialna derzhava abo «krakh proektu»? [Ukraine XXI: neo-industrial state or "project collapse"?]. Kyiv, IIE of NAS of Ukraine, Poltava University of Economics and Trade [in Ukrainian].

21. Semianovskiy V.M. (2014). Systema terytorialnoi statystyky ta administratyvno-terytorialnyi ustrii. Yevropeiskyi dosvid dlia Ukrainy [System of territorial statistics and administrative-territorial structure. European experience for Ukraine]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu Scientific – Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*, 4, pp. 39-53 [in Ukrainian].

22. Semianovskiy V.M. (2014). Statystyka mistsevoho samovriaduvannia. Zavdannia dlia Ukrainy [Local government statistics. Tasks for Ukraine]. *Prykladna statystyka: problemy teorii ta praktyky – Applied statistics: problems of theory and practice*, Issue 15, pp. 120-128. Kyiv, VPD Format LLC [in Ukrainian].

23. Kuibida V.H., Pavlenko V.P., Yatsiuk V.A. et al. (2009). Administratyvno-terytorialnyi ustrii Ukrainy. Istoriia. Suchasnist. Perspektyvy [Administrative and territorial structure of Ukraine. History. Modernity. Perspectives]. Secretariat of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Kyiv, Geoprint [in Ukrainian].

24. Liashenko V. I., Kharazishvili Yu.M. (2016). Stratehichni sstenarii strukturnoho rozvytku promyslovykh rehioniv Ukrainy [Strategic scenarios of structural development of industrial regions of Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2, pp. 113-126 [in Ukrainian].

25. Liashenko V.I., Prokopenko R.V., Yakubovskiy M.M. (2017). Obruntuvannia napriamiv rozvytku promyslovykh rehioniv Ukrainy z tsilliu strukturno-tekhnologichnoi modernizatsii [Substantiation of directions of development of industrial regions of Ukraine for the purpose of structural and technological modernization]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka – Management of economy: theory and practice*. (pp. 3-26). Kyiv, IIE of NAS of Ukraine [in Ukrainian].

26. Liashenko V.I., Soldak M.O. (2018). Modernizatsiia promyslovosti rehioniv v konteksti terytorialnoi ta funktsionalnoi detsentralizatsii [Modernization of industrial regions in the context of territorial and functional decentralization]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (35), pp. 120-129 [in Ukrainian].

27. Amosha O.I., Kharazishvili Yu.M., Liashenko V.I. et al. (2018). Modernizatsiia ekonomiky promyslovykh rehioniv Ukrainy v umovakh detsentralizatsii upravlinnia [Modernization of the economy of industrial regions of Ukraine in terms of decentralization of management]. Kyiv, IIE of NAS of Ukraine [in Ukrainian].

28. Kondrat'yev N.D. (2017). Krizisy i prognozy v svete teorii dlunnykh voln. Vzglyad iz sovremennosti [Crisises and forecasts in the light of the theory of long waves. A look from the present]. Moscow, «Uchitel'» [in Russian].

29. Lazareva A. (2020). Derzhava v odnostroi pozhezhnyka [The state in the uniform of a firefighter]. *Tyzhden – Week*, 14. Retrieved from <https://tyzhden.ua/World/242189> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 13.04.2020

Прийнято до друку 14.04.2020

#### Формат цитування:

Ляшенко В. І., Петрова І. П. Стратегування в системі державного управління: виклики сьогодення та науково-експертні платформи. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 86-96. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).86-96](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).86-96)

Liashenko V. I., Petrova I. P. (2020). Strategies in the system of public administration: current challenges and scientific and expert platforms. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (38), pp. 86-96. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).86-96](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).86-96)