Удосконалення методологічних засад оцінювання виконання стратегічних планів розвитку регіонів

Наталія Липовська, Олексій Бобровський, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

Наведено результати узагальненого аналізу оцінювання розвитку соціально-економічних систем регіону, здійсненого за документами стратегій і планів розвитку в порівнянні з фактичними досягненнями стратегій розвитку Дніпропетровської області. Аналіз здійснювався за даними статистичної звітності і аналітичних звітів про результати реалізації проектів регіонального розвитку і аналітичних записок експертів. Показано системне невиконання цих проектів. Серед чинників впливу на стан розвитку визначена відсутність своєчасного, якісного і повного оцінювання результатів плину процесів розвитку. Під час аналізу використовувалися експертні й статистичні інформаційні показники результатів діяльності, їх сумарне й індексне порівняння, оцінювання динаміки змін і інтегральні оцінки. Встановлено, що в методичному інструментарії аналізу використовуються тільки експертні і статистичні показники, їх сумарне й індексне порівняння, динаміка їх змін без аналізу причин негативних відхилень. Визначено, що єдина інформаційно-аналітична база методичного оцінювання результатів відсутня. На основі опрацювання наукових, законодавчих джерел та практичної інформації стосовно вибору і обґрунтування стратегій і планів розвитку наведені результати узагальненого аналізу стану соціально-економічного розвитку і виконання проектних заходів у Дніпропетровській області. Відзначено, що в методичному інструментарії аналізу використовуються тільки експертні і статистичні показники, їх сумарне та індексне порівняння і динаміка змін без аналізу причин негативних відхилень. Єдина інформаційна база методології оцінювання відсутня. Показана необхідність поєднання виконання разових і епізодичних заходів з оцінювання стану, якості і результативності процесів розвитку із системним здійсненням аналітичних заходів. Звернена увага на необхідність підвищення компетенцій осіб, що здійснюють аналіз і оцінювання стану процесів розвитку і формулюють висновки стосовно розвитку територіальних громад. Доведено, що якісне оцінювання слід розглядати як основний інструмент підвищення управлінського впливу на плин процесів розвитку шляхом створення єдиної інтегрованої інформаційно-аналітичної системи оцінювання з використанням математичних моделей, комп'ютерних технологій та їх програмного забезпечення.

Ключові слова: *стратегії розвитку, показники розвитку, методи оцінювання, результати оцінювання, заходи удосконалення, математичні моделі, система інформаційно-аналітичного оцінювання*

Improving the methodological foundations for assessing the achievement of strategic plans for regional development

Nataliia Lipovska, Oleksii Bobrovskiy, Dnipropetrovsk Regional Institute for Public Administration National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

The results of a generalized analysis of the assessment of the development of socio-economic systems of the region, carried out according to the documents of strategies and development plans in comparison with the actual achievements of the development strategies of the Dnipropetrovsk region. The analysis was carried out according to statistical reporting and analytical reports on the results of the implementation of regional development projects and analytical notes of experts. The system failure of these projects is shown. Among the factors influencing the state, the lack of timely, high-quality and full assessment of the results of the development processes was identified. The analysis used expert and statistical information indicators of performance, their total and index comparison, estimates of the dynamics of changes and integral estimates.

It was found that in the methodological tools of analysis only expert and statistical indicators, their total and index comparisons, the dynamics of their changes without analyzing the causes of negative deviations are used. It is determined that there is no single information and analytical basis for the methodological assessment of results. Based on the processing of scientific, legislative sources and practical information on the selection and justification of development strategies and plans, the results of a generalized analysis of the state of socio-economic development and the implementation of project activities in the Dnipropetrovsk region are presented. It is noted that the methodological tools of analysis use only expert and statistical indicators, their total and index comparisons and the dynamics of changes without analyzing the causes of negative deviations. There is no single information base for the assessment methodology. The necessity of combining the implementation of one-time and episodic measures to assess the state, quality and effectiveness of development processes with the systematic implementation of analytical measures is shown. Attention is drawn to the need to increase the competencies of persons carrying out analysis and assessment of the state of development processes and formulate conclusions on the development of territorial communities. It is proved that qualitative assessment should be considered as the main tool to increase managerial impact on the impact of development processes by creating a single integrated information-analytical assessment system using mathematical models, computer technologies and their software.

Keywords: *development strategies, development indicators, assessment methods, assessment results, improvement measures, mathematical models, information and analytical assessment system*

Совершенствование методологических основ оценки достижения стратегических планов развития регионов

Наталья Липовская, Алексей Бобровский, Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

Приведены результаты обобщенного анализа оценки развития социально-экономических систем региона, осуществленного по документам стратегий и планов развития по сравнению с фактическими достижениями стратегий развития Днепропетровской области. Анализ осуществлялся по данным статистической отчетности и аналитических отчетов о результатах реализации проектов регионального развития и аналитических записок экспертов. Показано системное невыполнение этих проектов. Среди факторов влияния на состояние развития определено отсутствие своевременного, качественного и полного оценивания результатов течения процессов развития. При анализе использовались экспертные и статистические информационные показатели результатов деятельности, их суммарное и индексное сравнения, оценки динамики изменений и интегральные оценки. Установлено, что в методическом инструментарии анализа используются только экспертные и статистические показатели, их суммарное и индексное сравнения, динамика их изменений без анализа причин негативных отклонений. Определено, что единая информационно-аналитическая база методического оценки результатов отсутствует. На основе обработки научных, законодательных источников и практической информации по выбору и обоснованию стратегий и планов развития приведены результаты обобщенного анализа состояния социально-экономического развития и выполнения проектных мероприятий в Днепропетровской области. Отмечено, что в методическом инструментарии анализа используются только экспертные и статистические показатели, их суммарное и индексное сравнения и динамика изменений без анализа причин негативных отклонений. Единая информационная база методологии оценки отсутствует. Показана необходимость объединения выполнения разовых и эпизодических мероприятий по оценке состояния, качества и результативности процессов развития с системным осуществлением аналитических мероприятий. Обращено внимание на необходимость повышения компетенций лиц, осуществляющих анализ и оценку состояния процессов развития и формулирующих выводы по развитию территориальных громад. Доказано, что качественное оценивание следует рассматривать как основной инструмент повышения управленческого воздействия на влияние процессов развития путем создания единой интегрированной информационно-аналитической системы оценки с использованием математических моделей, компьютерных технологий и их программного обеспечения.

Ключевые слова: *стратегии развития, показатели развития, методы оценки, результаты оценки, меры усовершенствования, математические модели, система информационно-аналитического оценивания*

Постановка проблеми

Головними нормативними документами, що визначають цілі і завдання розвитку регіонів, їх районів, міст і галузей, є стратегії розвитку. Теорія і методологія розробки стратегій соціально-економічного розвитку територій здійснюється за визначеними алгоритмами з використанням принципів і методів, пропонованими вченими, провідними фахівцями, експертами-аналітиками, державними діячами і активними громадянами. Постійно удосконалюється і механізм управління процесами розвитку. Сьогодні регіони, міста і господарюючі суб'єкти мають довгострокові й середньострокові стратегії розвитку на період від 3 до 5, 10 та 15 років. Для підтримки і супроводу здійснення стратегій необхідною є своєчасна і повна оцінка її реалізації. До того ж існують ситуації, коли є необхідність змін у стратегіях і планах розвитку, що потребує проведення ґрунтового аналізу стану, плину і результату процесів розвитку за низкою ключових показників і критеріїв їх досягнення.

Якісний контроль показників успішності досягнення стратегічних цілей не може бути здійснений без їх своєчасного оцінювання. При цьому важливим є як локальне, так і узагальнене інтегроване оцінювання всього спектру завдань з виконання стратегії. Низька результативність процесів стратегічного розвитку може бути доказом того, що надійного механізму оцінювання поки не створено. Наявна державна статистика не надає своєчасної формалізованої оцінки стану соціально-економічного розвитку міст і регіонів, що створює неспроможність влади до дієвих управлінських впливів шляхом застосування корегувальних заходів. Це зумовлює появу суперечностей між якістю розробки стратегій, яка зростає, і відсутністю своєчасної та об'єктивної системи оцінювання результативності її реалізації.

Аналіз досліджень і публікацій

Дослідженням проблем удосконален-

ня методології оцінювання стану і плину процесів стратегічного розвитку займалися такі українські вчені: А. Бойко, В. Варцаба, О. Берданова, В. Вакуленко, М. Зверяков, А. Ковальов, Н. Сментина, Т. Коритько, Д. Зуб, А. Гнатенко, О. Ватченко, О. Андрейченко та багато інших [24–30].

Методологічні засади і нормативно-правова регламентація стратегічного планування розвитку регіонів широко розкрита в системі законодавства України [1–19]. Методологічні засади планування та оцінювання регіонального розвитку представлені в останніх публікаціях програми ООН і експертів міжнародних проектів сприяння місцевому розвитку в Україні [1; 2; 16; 30]. Однак методологію оцінювання результатів стратегічного розвитку, починаючи з часу запровадження стратегій у господарсько-територіальному просторі регіонів, досі не можна вважати досконалою. Це надихає на її подальше дослідження і пошук шляхів вдосконалення.

Мета статті

Узагальнення і аналіз методологічних підходів і інструментів оцінювання плину процесів розвитку та впливів на них з боку влади, що сприятиме досягненню планів стратегічного розвитку регіонів і розробці пропозицій щодо їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу

Аналіз стратегії розвитку [9; 11; 14] показує, що всі стратегії області являють собою комплекс документів, які визначають стратегічне бачення майбутнього всіх територіальних громад як складників цілісності регіону. Пріоритети і напрямки їх розвитку, цілі й завдання слугують для розробки програм і стратегічних планів області. Огляд змісту стратегічних документів засвідчує, що Україна за часом розробки і обраних шляхів досягнення власного розвитку синхронізує свої стратегії з періодом стратегій ЄС і орієнтується на практичне впровадження принципів і цілей європейської політики, галузевого і просторового розвитку, закладених у чинній стратегії Європа–2020 – програмування,

ієрархічність, синхронізація дій, поляризований розвиток, додатковість, субсидіарність, збалансованість, партнерство і єдність.

Знаковою подією діяльності зі стратегічного спрямування розвитку України стало ухвалення підсумкового документу Саміту ООН зі сталого розвитку «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 р.». У цьому документі визначено 17 цілей і 169 завдань.

Український уряд також залучився до цілей сталого розвитку та конвенції ООН. Був розроблений аналогічний документ для України [1]. Національна система цілей сталого розвитку України містить 17 цілей, 86 завдань і 172 показники для їх моніторингу. Національні стратегічні цілі розвитку розробляла величезна кількість учасників – 17 робочих груп і 800 компетентних фахівців. Проведено 32 круглих столи та здійснені інші заходи, що визначили глибоку довіру до їх обґрунтованості і пріоритетної важливості. Цілі державної стратегії були адаптовані в цілі розвитку всіх регіонів і міст країни (Києва, Львова, Харкова, Вінниці та ін.).

Очевидно, що таке далекоглядне бачення майбутнього, підтверджене якістю методичного й аналітичного підґрунтя, надає надію на краще майбутнє кожного регіону.

Однак фактичні результати досягнення поставлених цілей, починаючи з 2004 р., і завдання щодо їх реалізації поки не підтверджують такої впевненості. Так, у регіональній доповіді «Цілі сталого розвитку: Дніпро–2030» [15] зазначається, що нинішня структура економіки не є гарантією стабільного зростання і подолання диспропорцій між окремими сферами з моменту виконання стратегій. Мають місце збої і нестабільність економіки, не розв'язана низка соціальних і екологічних проблем. У якості одного із прикладів можна навести напрямок «працевлаштування випускників вищих і середніх навчальних заходів», для вирішення якого не створено достатніх передумов. Це сформувало у населення України стійке почуття недовіри до більшості державних інституцій. Як підкреслив Маркус Брандт, радник

з демократичного врядування і керівник проєктів з демократичного врядування ПРООН в Україні: «... Незважаючи на прийняті стратегії розвитку, міжнародні правові зобов'язання, політичні обіцянки, чудово прописані стратегії та політики, повна реалізація громадянських політичних прав, закріплених у міжнародних угодах та практиках, досі залишається невиконаною обіцянкою» [15]. Необхідними є реструктуризація економіки, посилення інструментів інноваційно-інституційного впливу, використання науково-технічних досягнень, наукового потенціалу, ресурсної відповідальності та інших перетворень, які в прийнятих цілях розвитку конкретно не визначені.

До ключових питань, які потребують подальшого ґрунтового розгляду, слід віднести аналітичну обґрунтованість завдань для досягнення цілей розвитку, своєчасне оцінювання результатів розвитку, поширення системи статистичного обліку на показники досягнення цілей, підвищення якості моніторингу, рівня керованості й урегульованості процесів та ін.

Установлені величини критеріїв досягнення стратегічних цілей також не можна вважати обґрунтованими, оскільки в них поки закладаються середні (або бажані) темпи зростання, які не підтверджені глибокими розрахунками, а встановлені експертним методом. Це означає, що вони не завжди виправдані. Невизначеною залишається і сила управлінського впливу на внутрішні й зовнішні чинники, оскільки показники темпів зростання наводяться не для кожної цілі. Аналіз показників і індикаторів досягнення цілей розвитку України на період 2004–2015 рр. за 16 напрямками розвитку показує їх невиконання. Це підтверджує недостатньо обґрунтований рівень запланованих показників навіть із застосуванням балансового методу. У Стратегії були наведені баланси робочої сили, інституційних ресурсів, прогноз платіжного балансу, паливно-енергетичний баланс об'єднаної енергетичної системи України, баланс виробництва і споживання

основних видів продукції чорної металургії, баланси харчових продуктів та ін. Тобто застосування балансового методу не стало гарантією рівня досягнення поставлених цілей. Їх невиконана частина була перенесена в стратегії розвитку на період до 2020 р., а далі в стратегічні цілі розвитку до 2030 р. Зокрема, цілі «подолання рівня бідності», «розвиток аграрного сектору», «підтримка якості життя населення», «підвищення ефективності транспортної інфраструктури та реструктуризація дорожнього господарства» та інші, хоча із деякою зміною їх назв.

Наявна методологічна база розрахунку кількісних показників розвитку також ще не стала основою визначення рівня очікуваних досягнень, а ні за рекомендованими напрямками (результат-продукт, результат-наслідки, результат-впливи), а ні за рівнями досягнення цілей (стратегічні, компонентні, операційні) у вимірних величинах – кількість, якість, час, витрати, ефективність. Так, наприклад, показнику «цілі підвищення якості життя» для його оцінки необхідно передбачити чіткий перелік його складників, наявних характеристик, параметрів, і показників у кількісному вимірі та рівень їх підвищення у реальних проміжках часу. Критерій оцінювання досягнення «цілей підвищення людського розвитку» – індекс людського розвитку, який широко використовується, а також критерій соціально-економічного розвитку регіонів, країни, індекс конкурентоспроможності, індикатори результативності розраховуються із затриманням.

При розробці стратегій і програм розвитку питання стосовно того, наскільки може змінитись траєкторія розвитку керованої системи при зміні умов і зв'язків між наявними факторами впливу чи при зміні факторів, навіть не розглядається. Не порушуються й питання пошуку аналітичного визначення рівноваги або взаємодії активних суб'єктів, які впливають на можливі ситуації. Як наслідок, жодний стратегічний план розвитку не був виконаний за очікуваними параметрами, що свідчать про недостатню керованість

процесів розвитку.

Зазначене підтверджує, що під час розробки низки стратегічних заходів не враховані реальні можливості України. У них був відображений не реальний, а бажаний рівень досягнення розвитку. Як наголосив Василь Негода, перший заступник міністра регіонального розвитку, будівництва і житлово-комунального господарства України, 5 лютого 2019 р. у прес-центрі Ініціативи децентралізації: «... Жодної копійки державного фонду регіонального розвитку не спрямовано у 82 % завдань регіональних стратегій, 35 % проектів взагалі не були передбачені планом заходів з реалізації регіональних стратегій. Територія впливу 63 % проектів не перевищує розмір однієї громади».

Однією з першопричин такого стану є недостатня контрольованість і керованість процесів розвитку через несвочасне оцінювання їх стану та якості плину. На сучасному етапі оцінювання здійснюється шляхом підготовки аналітичних звітів з виконання проектів розвитку і аналітичних записок про загальний стан досягнення цілей розвитку, але система показників розвитку, що була прийнята при розробці стратегічних планів, аналізується поверхово.

Має місце проблема розрахунків й узагальнення інтегральних показників стратегічних здобутків, строків і рівня досягнення цілей, визначення причин порушень і розробки управлінських рішень для підтримки розвитку. Наявний порядок оцінювання фактичного стану базується на звітності, періодичність якої не завжди збігається зі строками виконання завдань. Регіональна статистика не містить достатньо інформації про стан досягнення стратегічних цілей, хоча за деякими показниками можна зробити висновок про їх недосягнення, але причини відхилення залишаються недослідженими.

За відсутності статистичної звітності для оцінювання ступеня виконання окремих напрямків стратегій використовується система підготовки аналітичних записок. Ознайомившись із такими документами в Дніпропетровській області за 2016 і 2017 рр. [13; 14], можна

побачити узагальнену картину виконання чотирьох стратегічних цілей: зменшення економічних дисбалансів, розвиток сільських територій, економічна та енергетична безпека регіону. Досягнення цілей передбачалось шляхом здійснення низки проектів. Оцінювання здійснювалось за такими показниками: строк реалізації проектів, джерела фінансування, фактична сума підписаних договорів, сума вибраних коштів у звітному періоді із початку реалізації проекту, індикатори і показники результативності. У звіті зазначалось, що в області виконується 21 проект, який фінансують: 8 – уряд США, 4 – Німеччина, 2 – Канада, 2 – Швейцарська конфедерація, 2 – Європейський банк реконструкції та ін. В економіку області залучено 3 655,3 млн дол. США. На одного мешканця Дніпропетровської області витрачається 1 136,6 дол. США (у середньому в Україні – 755,6 дол. США). У звітах з виконання проектів була представлена вражаюча кількість заходів, запланованих для їх здійснення. Однак відповіді стосовно результативності проектів і їх впливу на розвиток регіону для досягнення більшої динаміки розвитку в аналізі не наведені. Згідно зі звітом про результати реалізації проектів регіонального розвитку за перше півріччя 2018 р. маємо не дуже втішні результати. Так, за напрямом «зменшення економічних дисбалансів» жоден із 20 проектів не показав позитивний результат, а два з них навіть мають негативний результат. За напрямом «розвиток сільських територій» із 18 проектів тільки 2, спрямовані на створення молочних ферм, були результативними. Вони були реалізовані за кошти іноземних інвесторів. На жаль, проекти, фінансування яких здійснюються за кошти бюджету, поки взагалі не мають окупності, навіть навпаки, відсутні показники їх соціальної ефективності. Результатом третього напрямку – «екологічна та енергетична безпека» (21 проект) – стала марна витрата бюджетних коштів (будівництво станції переробки твердих побутових відходів, на яку витрачено 13,6 млн грн, призупинено на невідомий строк). За четвертим напрямом – «розвиток людського капіталу»

(18 проектів) – позитивні результати отримані тільки за проектом безкоштовного перевезення школярів до місця навчання, однак, на жаль, це стосується не всіх шкіл. Інші проекти реалізуються із затримкою строків і характеризуються відсутністю результативності, але відповідь на питання, що зробила влада для зміни цього стану, відсутня.

Контроль і управління планами розвитку області передбачалось здійснювати за показниками: виконання проектів, досягнення оперативних цілей, досягнення стратегічних цілей. Згідно з аналітичною запискою про стан виконання заходів із реалізації стратегічного розвитку Дніпропетровської області на 2018–2020 рр., за повний 2018 р. реформаторська та інформаційна діяльність в області для досягнення поставлених стратегічних цілей активізована і має позитивні результати. У записці оптимістично описується здійснення заходів різної спрямованості: організаційних, функціонально-операційних, господарських, будівельних, соціальних та ін. Наводиться сума коштів прямих та іноземних інвестицій у 953 підприємства із 63 країн світу. Однак, на жаль, ефект від їх вкладення не наводиться, відсутня також конкретна відповідь на запитання, чи досягнені поставлені цілі розвитку на період 2018 р. за запланованими індикаторами і показниками. Не озвучені і проблемні питання, які продовжують виникати за окремими стратегічними напрямками. Нечітким є і бачення аналітиків стосовно дійсного поліпшення життя людей в області, підтвердженого розрахунками на одну особу. Відсутнє порівняння досягнутих показників із статистично зафіксованими тенденціями, а також змін їх кількісного та якісного рівнів. Слід звернути увагу і на те, що не всі процеси діяльності, які аналізувались, можна вважати процесами розвитку. Так, поточний ремонт обладнання, доріг, споруд, обслуговування населення та інші заходи, які нічого не додають до задоволення наявних суспільних потреб чи їх нової якості, не правомірно відносити до збільшення по-

тенціалу чи рушійних сил розвитку.

Наведені результати використання застосовуваних методів та інструментів моніторингу стану і плину процесів стратегічного розвитку як інформаційно-аналітичного підґрунтя управління не можуть задовольнити потреби управління при розробці ні стратегічних, ні поточних рішень.

До першочергових заходів вирішення цієї проблеми необхідно залучити вибір методів для кількісного оцінювання результатів досягнення цілей – показників та індикаторів процесу розвитку за значно коротший період їх плину. Тобто оцінку виконання цілей розвитку необхідно надавати не за рік, а за значно коротший період. Адже оцінювання заходів, проведених за рік, тобто після його завершення, не дозволяє своєчасно вносити необхідні корективи. Такі корективи через втрату часу перестають бути актуальними і не сприяють формуванню ефективного управлінського впливу.

Встановлення більш коротких інтервалів оцінювання результатів стратегій розвитку можна досягти шляхом застосування при розробці стратегії планування і управління методу інтервально-арифметичного аналізу даних [20]. При цьому інтервали розглядаються як замкнені часові проміжки часу. Наприклад, інтервал між початком першого і другого року виконання стратегій, між другим і третім, між четвертим і п'ятим, та в розрізі квартальних проміжків часу та ін. На сучасному етапі інтервали досягнення цілей розвитку та їх інтегральна швидкість у стратегічних планах на сучасному етапі прийняті однорічними. Хоча період для контролю й здійснення заходів з управління процесами розвитку є досить довгим. У теперішній час протягом першого року він тільки починає формуватися і взагалі залишається некерованим. Оскільки швидко визначення наслідків процесів, які слід відстежувати послідовно і покроково для визначення сценаріїв, за якими формується певний вид розвитку не відбувається. При оцінюванні стратегій і планів розвитку доцільно використовувати технології сценарного підходу (інерційний, оптимістичний, пе-

симістичний), які застосовувались при розробці стратегій. Їх слід розглядати як дієві інструменти контролю й управління.

Використання інтервального аналізу і контролю результатів досягнення цілей та визначення типу розвитку за фактичним сценарієм дозволить враховувати чіткі, наперед визначені соціально-економічні параметри розвитку й удосконалювати внутрішню організацію систем управління, організацію й обслуговування процесів розвитку, визначати очікувані ризики й ефективність інвестиційних.

Порівняння фактичних техніко-економічних показників результативності процесів життєдіяльності в інтервальному часовому проміжку із стратегічно запланованими дозволить визначати тенденції і закономірності змін в аналізований період за певним набором показників (наприклад, обсяг валового регіонального продукту, зокрема на душу населення, продуктивність праці, доходи бюджету, середньомісячна заробітна плата та інші), правильно визначати стан справ і стратегічних векторів управлінських впливів.

Водночас слід зазначити, що існує певна складність у використанні методу інтервального аналізу. Вона полягає в тому, що для величини кожного інтервалу показники можуть мати різні значення чи їх комбінації, які свідчать про можливі зміни прийнятих сценаріїв розвитку і технологій системи. Множина точкових значень і їх набір можуть мати різну значущість, отже, їх системна оцінка може бути необ'єктивною. Тому внутрішні інтервальні зміни показників для просторових соціально-економічних систем можуть не враховуватись. Для дієвого контролю за плином процесів розвитку інтервали оцінювання повинні мати всі ключові показники, а їх оцінка протягом року не повинна бути обмежена квартальним періодом, а здійснюватись щомісяця. Зважаючи на труднощі оцінювання, у цьому процесі повинні застосовуватись математичні методи і комп'ютерні технології. Їх необхідно якомога інтенсивніше впроваджувати в наявну

систему регіональної державної статистики.

При оцінюванні якісних показників досягнення стратегічних цілей доцільним уявляється застосування бальних оцінок інструментів перекладу якісних оцінок у кількісні. Наприклад, досягнення стратегічної цілі оцінюватиметься на відмінно (5 балів) за умови досягнення 100 %, а її досягнення із запланованою якістю характеристик з оцінкою «добре» (4 бали) – коли заходи виконані не менш ніж на 75 %, оцінка «задовільно» (3 бали) – при виконанні заходів менш ніж на 75 %, оцінка «погано» (2 бали) – коли кількість заходів виконано менш ніж на 50 %. Заходи будуть вважатися виконаними, якщо вони оцінюються 4–5 балами.

На сучасному етапі під час аналізу оцінювання цілей розвитку регіональних стратегій і планів майже не застосовуються математичні моделі і наявні для їх реалізації комп'ютерні технології та програмне забезпечення, а саме: інформаційно-довідкові, функціонально-структурні, факторно-критеріальні, моделі ресурсної ефективності, сценарно-ситуаційні та ін. І хоча на сьогодні всі організації державного сектору мають власні інформаційні системи, набір даних, які зберігаються в них, є непридатним для узагальнення, порівняння і аналізу соціально-економічного розвитку [31; 32].

Аналіз наявних законодавчих, нормативно-правових аналітичних та інших документів, що стосуються проблеми своєчасного аналізу і впровадження заходів щодо досягнення цілей стратегічного розвитку показав, що наука державного управління та інші науки розробили потужне методологічне підґрунтя забезпечення розробки стратегій соціально-економічного розвитку, програм і планових заходів щодо їх забезпечення на рівні регіонів і галузей. Вони плідно можуть використовуватися регіонами для розробки власних стратегій, але надійного методичного апарату аналізу досягнення прийнятих стратегій і планів поки не запропоновано.

Під час аналізу плину процесів розвитку і оцінки набутих практичних результатів досягнення стратегій існує проблема об'єк-

тивного та своєчасного відображення результатів розвитку в статистичних документах. Порівняння і визначення відхилень і фактичного досягнутого рівня показників розвитку із запланованим рівнем за всіма цілями розвитку: економічних, соціальних, виробничих та інших систем регіонів, забезпечить об'єктивне оцінювання досягнених результатів довгострокового розвитку і дозволить органам публічної влади своєчасно і обґрунтовано здійснювати управлінські впливи.

Вирішення проблеми створення надійного механізму оцінювання плину процесів розвитку є можливим при широкому використанні статистично-математичних і економіко-математичних методів і моделей, зокрема інтервальних моделей і методу інтервального арифметичного аналізу, реалізація якого з використанням програмних продуктів дозволяє оцінювати ресурси, витрати, результати в межах коротких проміжків часу за системою статистично обраховуваних показників і розуміння сценаріїв їх плину.

Узагальнений огляд аналітичного забезпечення управлінської діяльності ОДА Дніпропетровської області надав можливість сформулювати низку **висновків**, які можуть бути корисними при здійсненні заходів з удосконалення методичних засад оцінювання результатів розвитку керованих систем:

- постановка завдань щодо проведення будь-якого виду аналізу повинна окреслювати назву напрямів і об'єктів аналізу, чітко сформульовані і зрозумілі цілі проведення, умови здійснення, зокрема, пропонувані методи, технології аналізу з чітким визначенням критеріїв і показників;

- аналіз повинен містити оцінювання рівня діяльності не тільки стратегічних і тактичних цілей, а й стан, кроки і процеси формування, використання, збереження і відновлення потенціалу регіону;

- експертні оцінки, що застосовуються в аналізі, недоцільно приймати як єдину аналітичну основу, хоча вони і не позбавлені конструктивізму, але їх неможливо отримувати

вати регулярно за короткі періоди розвитку;

- управління процесами розвитку, враховуючи поліцентричний характер стратегій, їх інтегральні складові елементи, різноманіття критеріїв і показників їх успішності, вимагає створення потужної інформаційно-аналітичної бази щодо їх руху, стану і досягнених результатів;

- до переліку аналізованих показників обов'язково необхідно включати показники продуктивності праці і показники забезпечення потреб населення, економічного, соціального, духовного стану населення України порівняно з прогресивними країнами Євросоюзу;

- аналіз не буде повним і глибоким без порівняння фактично отриманих результатів із запланованим і потенційно можливим рівнем, для цього доцільно здійснювати аналіз з використанням здійснених сценаріїв розвитку;

- налагодження безперервного процесу систематичного вивчення реалій наявно-

го стану і тенденцій досягнення результатів процесів розвитку і врахування стає необхідною умовою формування управлінських впливів на вирішення цілей розвитку;

- невід'ємним складником аналізу має стати визначення невикористаних можливостей розвитку, недоліків, порушень, збитків і причин їх виникнення із застосуванням методу Hind Side, який широко використовується в розвинених країнах. Результати застосування цього методу дозволять своєчасно визначати не тільки проблемні питання, а й причини їх виникнення, створювати нові інструменти для забезпечення ефективності діяльності публічної влади.

Подальші дослідження в цьому напрямі доцільно спрямовувати на розробку методології застосування математичного апарату і комп'ютерних технологій, починаючи з обґрунтування стратегічних рішень і сценаріїв їх досягнення, під час вирішення питань контролю, координування і кінцевого оцінювання результатів, що суттєво посилить управлінський вплив.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року: проект – 2017. URL: https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf.
2. Програма розвитку ООН в Україні: платформа. URL: <https://platforma.org/organizers/4e5d5a9073121/>.
3. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
4. Цілі Сталого Розвитку: Україна: національна доповідь; Міністерство економічного розвитку і торгівлі, 2017. URL: https://menr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України_липень%202017%20ukr.pdf.
5. Державна стратегія регіонального розвитку – до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP140385.html.
6. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05 лютого 2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>.
7. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку: Закон України від 23 березня 2000 р. № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>.
8. Про державні цільові програми: Закон України від 18 березня 2004 р. № 1626-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>.
9. Комплексна стратегія розвитку Дніпропетровської області на період 2015 року : рішення Дніпропетровської обласної ради від 24 червня 2011 р. № 132-7/VI. URL: <http://212.3.96.115/official-records/complex>.
10. Програма зеленої економіки «GIZ». URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/32546.html>.
11. Стратегія розвитку Дніпропетровської обл. на період до 2020 р.: Додаток до рішення обласної ради від 26.09.2014 р. № 561-27/VI. URL: <https://adm.dp.gov.ua/ua/pro-oblast/rozvitok-regionu/strategiya-rozvitku>.
12. Порядок розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегій і плану заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 931. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-п>.
13. Звіт про результати реалізації проектів регіонального розвитку, визначених Планом реалізації Стратегії розвитку Дніпропетровської області на період до 2020 року на 2018 – 2020 роки I півріччя 2018 року. URL: <https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/zvitrezultatiplanstrategiiipivrichya2018.pdf>.
14. Аналітична записка про стан виконання Плану заходів з реалізації Стратегії розвитку Дніпропетровської області на 2018–2020 роки за 2018 рік. URL: https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/analitichnaZapiska_2018.pdf.
15. Цілі сталого розвитку: Дніпро-2030: регіональна доповідь / укладачі: В. Г. Панченко, Н. В. Резнікова. 2018. 154 с.
16. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального ро-

- звитку і планів їх реалізації: посібник з впровадження місцевих екологічних програм дій у Центральній та Східній Європі; Проект Європейського Союзу Підтримка політики регіонального розвитку України, Угорщина. 2002. 216 с.
17. Методика 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 31.03.2016 р. № 79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16>.
18. Методика розрахунку інтегральних регіональних індексів економічного розвитку: Наказ Державного комітету статистики України від 5 квітня 2003 р. № 114. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0114202-03>.
19. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 р. № 75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16>.
20. Жуковська О. А. Основи інтервального аналізу: навч. посіб. Київ: Освіта України, 2009. 133 с.
21. Національний класифікатор України Класифікація видів економічної діяльності ВДК 009:2010: Наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 р. № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10?lang=ru>.
22. Статистичний класифікатор органів державного управління (СКОДУ): Наказ Державної служби статистики України від 16.11.2015 р. № 330. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0330832-15>.
23. Державний класифікатор України Класифікація видів науково-технічної діяльності ДК 015-97 (КВНТД): Наказ Держстандарту України від 30 грудня 1997 р. № 822. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va822217-97>.
24. Варцаба В. І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2015. 486 с.
25. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-екологічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: Атлант, 2015. 365 с.
26. Коритько Т. Д. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку. Стратегії і механізми регулювання промислового розвитку. 2012. № 4. С. 152 – 160.
27. Ватченко О. Б., Андрейченко О. А. Стратегічне планування розвитку України. Економічний простір. 2016. № 113. С. 15 – 26.
28. Стратегічне планування збалансованого розвитку територіальних соціально-економічних систем в умовах децентралізації: монографія / М. І. Зверяков, А. І. Ковальов, Н. В. Сментина. Одеса: ОНЕУ, 2017. 175 с.
29. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні. Вісник КНТЕУ. 2017. № 1. С. 19 – 35. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2017/01/3.pdf>
30. Берданова О. Вакулєнко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» – DESPRO. Київ : Софія-А, 2012. 88 с.
31. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року: розпорядження КМУ від 18 грудня 2018 р. № 1102-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1102-2018-p#n10>.
32. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади: розпорядження КМУ від 27 грудня 2017 р. № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-p>.
33. Про Стратегію економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004 – 2015 роки: Указ Президента України від 28 квітня 2004 р. № 493/2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493/2004>.

REFERENCES

1. Stratehiia staloho rozvytku Ukrainy do 2030 roku: proekt – 2017 [Sustainable Development Strategy of Ukraine until 2030: project – 2017]. Retrieved from https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf [in Ukrainian].
2. Prohrama rozvytku OON v Ukraini: platforma [UNDP in Ukraine: a platform]. Retrieved from <https://platforma.org/ukraine/4e5d5a9073121/> [in Ukrainian].
3. Pro Stratehiu staloho rozvytku “Ukraina – 2020”: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12 sichnia 2015 r. № 5/2015 [On Strategies for Sustainable Development “Ukraine 2020”: Presidential Decree of January 12, 2015 No. 5/2015]. Retrieved from <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> [in Ukrainian].
4. Tsili Staloho Rozvytku: Ukraina: natsionalna dopovid; Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli, 2017 [Sustainable Development Goals: Ukraine: national report; Ministry of Economic Development and Trade, 2017]. Retrieved from https://menr.gov.ua/files/docs/Natsionalna%20dopovid%20TsSR%20Ukrainy_lypen%202017%20ukr.pdf [in Ukrainian].
5. Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku – do 2020 roku: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 6 serpnia 2014 r № 385 [State Agency for Regional Development – until 2020: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 6, 2014 No. 385]. Retrieved from http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP140385.html [in Ukrainian].
6. Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky: Zakon Ukrainy vid 05 liutoho 2015 r. № 156-VIII [On the principles of state regional policy: Law of Ukraine of February 05, 2015 No. 156-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> [in Ukrainian].
7. Pro derzhavne prohnozuvannia ta rozroblennia prohram ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku: Zakon Ukrainy vid 23 bereznia 2000 r. № 1602-III [On state forecasting and development of programs of economic and social development: Law of Ukraine of March 23, 2000 No. 1602-III]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14> [in Ukrainian].
8. Pro derzhavni tsilovi prohramy: Zakon Ukrainy vid 18 bereznia 2004 r. № 1626-IV [About government-targeted programs: Law of Ukraine of March 18, 2004 No. 1626-IV]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>

show/1621-15 [in Ukrainian].

9. Kompleksna stratehiia rozvytku Dnipropetrovskoi oblasti na period 2015 roku : rishennia Dnipropetrovskoi oblasnoi rady vid 24 chervnia 2011 r. № 132-7/VI [Integrated strategy of development of Dnipropetrovsk region for the period of 2015: Decision of the Dnipropetrovsk regional council of June 24, 2011 No. 132-7/VI]. Retrieved from <http://212.3.96.115/official-records/complex> [in Ukrainian].

10. Prohrama zelenoi ekonomiky "GIZ" [Green Economy Program "GIZ"]. Retrieved from <https://www.giz.de/en/worldwide/32546.html> [in Ukrainian].

11. Stratehiia rozvytku Dnipropetrovskoi obl. na period do 2020 r.: Dodatok do rishennia oblasnoi rady vid 26.09.2014 r. № 561-27/VI [Development Strategy of Dnipropetrovsk region for the period up to 2020: Annex to the decision of the Regional Council of 26.09.2014 No.561-27/VI]. Retrieved from <https://adm.dp.gov.ua/ua/pro-oblast/rozvitok-regionu/strategiya-rozvitku> [in Ukrainian].

12. Poriadok rozroblennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku Ukrainy i planu zakhodiv z yii realizatsii, a takozh provedennia monitorynha ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii zaznachenikh Stratehii i planu zakhodiv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11 lystopada 2015 r. № 931 [Procedure for development of the State strategy for regional development of Ukraine and the plan of measures for its implementation, as well as for monitoring and evaluation of the effectiveness of the implementation of these Strategies and plan of measures: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of November 11, 2015 No. 931]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-p> [in Ukrainian].

13. Zvit pro rezultaty realizatsii proektiv rehionalnoho rozvytku, vyznachenikh Planom realizatsii Stratehii rozvytku Dnipropetrovskoi oblasti na period do 2020 roku na 2018 – 2020 roky I pivrichchia 2018 roku [Report on the results of the implementation of regional development projects defined by the Plan for the implementation of the Development Strategy of the Dnipropetrovsk region for the period up to 2020 for the 2018-2020 and the first half of 2018]. Retrieved from <https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/zvitrezultatipianstrategiipivrichhya2018.pdf> [in Ukrainian].

14. Analitychna zapyska pro stan vykonannia Planu zakhodiv z realizatsii Stratehii rozvytku Dnipropetrovskoi oblasti na 2018–2020 roky za 2018 rik [Analytical note on the state of implementation of the Action Plan for the implementation of the Strategy of Development of the Dnipropetrovsk region for 2018-2020 for 2018]. Retrieved from https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/analitichnaZapiska_2018.pdf [in Ukrainian].

15. Panchenko, V.H., & Reznikova, N. V. (2018). *Tsili staloho rozvytku: Dnipro-2030: rehionalna dopovid [Sustainable Development Goals: Dnipro-2030]* [in Ukrainian].

16. Metodolohiia planuvannia rehionalnoho rozvytku v Ukrainy. Instrument dlia rozrobky stratehii rehionalnoho rozvytku i planiv yikh realizatsii: posibnyk z vprovadzhennia mistsevykh ekolohichnykh prohram dii u Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi; Proekt Yevropeiskoho Soiuzu Pidtrymka polityky rehionalnoho rozvytku Ukrainy, Uhorshchyna [Methodology for regional development planning in Ukraine. A tool for developing regional development strategies and plans for their implementation: a guide to implementing local environmental action programs in Central and Eastern Europe; European Union Project Support to Regional Development Policy of Ukraine, Hungary]. (2002). [in Ukrainian].

17. Metodyka rozroblennia, provedennia monitorynha ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii rehionalnykh stratehii rozvytku ta planiv zakhodiv z yikh realizatsii: Nakaz Ministerstva rehionalnoho rozvytku, budivnytstva ta zhytlovo-komunalnoho hospodarstva Ukrainy vid 31.03.2016 r. № 79 [Methods 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 of 31.03.2016. No. 79]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16> [in Ukrainian].

18. Metodyka rozrakhunku intehrалnykh rehionalnykh indeksiv ekonomichnoho rozvytku: Nakaz Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrainy vid 5 kvitnia 2003 r. № 114 [Methods of calculation of integrated regional economic development indices: Order of the State Committee of Statistics of Ukraine of April 5, 2003 No. 114]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0114202-03> [in Ukrainian].

19. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo formuvannia i realizatsii prohoznykh ta prohramnykh dokumentiv sotsialno-ekonomichnoho rozvytku obiednanoi terytorialnoi hromady: Nakaz Ministerstva rehionalnoho rozvytku, budivnytstva ta zhytlovo-komunalnoho hospodarstva Ukrainy vid 30.03.2016 r. № 75 [On approval of Methodological Recommendations for the formation and implementation of forecast and program documents of socio-economic development of the united territorial community: Order of the Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine of March 30, 2016 No. 75]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16> [in Ukrainian].

20. Zhukovska, O.A. (2009). *Osnovy intervalnoho analizu: navch. posib. [Basics of interval analysis]*. Kyiv: Osvita Ukrainy [in Ukrainian].

21. Natsionalnyi klasyfikator Ukrainy Klasyfikatsiia vydiv ekonomichnoi diialnosti VDK 009:2010: Nakaz Derzhspozhyvstandartu Ukrainy vid 11.10.2010 r. № 457 [National Classifier of Ukraine Classification of Economic Activities VDC 009:2010: Order of the State Consumer Standard of Ukraine of 11.10.2010 No. 457]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10?lang=ru> [in Ukrainian].

22. Statystychnyi klasyfikator orhaniv derzhavnoho upravlinnia (SKODU): Nakaz Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy vid 16.11.2015 r. № 330 [Statistical Classifier of Public Administration (SKODU): Order of the State Statistics Service of Ukraine of November 16, 2015, No. 330.]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0330832-15> [in Ukrainian].

23. Derzhavnyi klasyfikator Ukrainy Klasyfikatsiia vydiv naukovo-tekhnichnoi diialnosti DK 015-97 (KVNTD): Nakaz Derzhstandartu Ukrainy vid 30 hrudnia 1997 r. № 822 [State Classifier of Ukraine Classification of types of

- scientific and technical activity DK 015-97 (KVNTD): Order of the State Standard of Ukraine from December 30, 1997 No. 822]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va822217-97> [in Ukrainian].
24. Vartsaba, V. I. (2015). *Upravlinnia rehionalnym rozvytkom: teoriia i praktyka harmonizatsii tsilei ta interesiv vlady, nauky, biznesu* [Management of regional development: theory and practice of harmonization of goals and interests of power, science, business]. Ivano-Frankivsk: IFNTUNH [in Ukrainian].
25. Smentyna, N. V. (2015). *Stratehichne planuvannia sotsialno-ekolohichnoho rozvytku na mezorivni: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia* [Strategic Planning of Socio-Ecological Development on the Meso Level: Theory, Methodology, Practice]. Odesa: Atlant [in Ukrainian].
26. Korytko, T. D. (2012). Stratehichne planuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [Strategic planning of socio-economic development]. *Stratehii i mekhanizmy rehuliuвання protsesovoho rozvytku – Strategy and mechanisms of regulation of industrial development*, 4, 152-160 [in Ukrainian].
27. Vatchenko, O. B., & Andreichenko, O. A. (2016). Stratehichne planuvannia rozvytku Ukrainy [Strategic Planning for Ukraine's Development]. *Ekonomichnyi prostir – Economic scope*, 113, 15-26 [in Ukrainian].
28. Zvieriakov, M. I., Kovalov, A. I., & Smentyna, N. V. (2017). *Stratehichne planuvannia zbalansovanoho rozvytku terytorialnykh sotsialno-ekonomichnykh system v umovakh detsentralizatsii: monohrafiia* [Strategic planning of balanced development of territorial socio-economic systems in the conditions of decentralization]. Odesa: ONEU [in Ukrainian].
29. Boiko, A. (2017). Planuvannia rehionalnoho rozvytku v Ukraini [Planning of regional development in Ukraine]. *Visnyk KNTEU – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 1, 19-35. Retrieved from <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2017/01/3.pdf> [in Ukrainian].
30. Berdanova, O., & Vakulenko, V. (2012). *Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku: praktychnyi posibnyk* [Strategic planning for local development]. Shveitsarsko-ukrainskii proekt “Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini” – DESPRO. Kyiv: Sofiia-A. [in Ukrainian].
31. Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na period do 2021 roku: rozporiadzhennia KМУ vid 18 hrudnia 2018 r. № 1102-r [The Strategy for the Reform of the Public Administration of Ukraine for the Period until 2021: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine on December 18, 2018 No. 1102-r]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1102-2018-r#n10> [in Ukrainian].
32. Pro skhvalennia Kontseptsii optymizatsii systemy tsentralnykh orhaniv vykonavchoi vlady: rozporiadzhennia KМУ vid 27 hrudnia 2017 r. № 2013-r [On Approval of the Concept of Optimization of the System of Central Bodies of Executive Power: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine of December 27, 2017 No. 2013-r]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-r> [in Ukrainian].
33. Pro Stratehiu ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku Ukrainy “Shliakhom yevropeiskoi intehtatsii” na 2004–2015 roky: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 28 kvitnia 2004 r. № 493/2004 [On the Strategy for Economic and Social Development of Ukraine “Towards European Integration” for 2004–2015: Decree of the President of Ukraine of April 28, 2004 No. 493/2004]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493/2004> [in Ukrainian].

Липовська Наталія Анатоліївна

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

Email: lna85775@gmail.com

Бобровський Олексій Ілліч

Аспірант
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України
49044, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29

Email: lna85775@gmail.com

Lipovska Nataliia

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: 0000-0002-9288-4733

Bobrovskiy Oleksii

PhD student
Dnipropetrovsk regional institute for public administration National academy for public administration under the President of Ukraine
29, Gogol Str., Dnipro, 49044, Ukraine

ORCID: 0000-0001-7395-7477

Цитування: Липовська Н. А., Бобровський О. І. Удосконалення методологічних засад оцінювання виконання стратегічних планів розвитку регіонів. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7, № 11. С.26-37.

Citation: Lipovska, N.A. & Bobrovskiy, O.I. (2019). Udoskonalennia metodolohichnykh zasad otsiniuvannia vykonannia stratehichnykh planiv rozvytku rehioniv [Improving the methodological foundations for assessing the achievement of strategic plans for regional development]. *Public administration aspects*, 7(11), 26-37.

Стаття надійшла / Article arrived: 14.10.2019

Схвалено до друку / Accepted: 16.11.2019