

**Інна Олександрівна ІРТИЩЕВА**

доктор економічних наук, професор,  
проректор з науково-педагогічної роботи та інноваційної діяльності  
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова  
ORCID ID: 0000-0002-7025-9857

**Ірина Ігорівна НАДТОЧІЙ**

доктор економічних наук, доцент кафедри економіки, Національний університет  
кораблебудування імені адмірала Макарова, Херсонська філія  
ORCID ID: 0000-0003-0693-8000

**Людмила Петрівна МУРАХОВСЬКА**

здобувач, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

**РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ  
ВЛАДИ В УКРАЇНІ**

Іртищева І. О., Надточій І. І., Мураховська Л. П. Регіональне управління бізнес-процесами в умовах децентралізації влади в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 48 – 55.

**Анотація**

**Вступ.** Управління конкурентоспроможністю територій на сьогодні визнано одним з головних чинників конкурентного розвитку національної економіки. Особливої актуальності проблеми забезпечення конкурентоспроможності територій набувають в умовах децентралізації, основною ціллю якої є створення дієвих, функціональних та фінансово-самоокупних територіальних громад, здатних забезпечити достойний рівень життя населення. Кожна територія має свої конкурентні переваги, що за умов застосування дієвих механізмів управління сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, що розміщений на даних територіях.

**Метою статті** є процес регіонального управління бізнес-процесами в умовах децентралізації влади в Україні.

**Результати.** В умовах децентралізації, головною метою та, водночас, важливою прикладною проблемою регіонального розвитку є пошук найбільш оптимальних бізнес-орієнтованих моделей розвитку економіки регіонів (територій) та інструментів забезпечення їх дієздатності. Досвід країн з розвиненою економікою свідчить, що на початковому етапі формування (модернізації, адаптації) конкурентної бізнес-моделі розвитку території важливим прикладним завданням є пошук ключових «точок зростання» та стимулювання їх розвитку для забезпечення економічної та соціальної стабільності регіональних систем у середньостроковому періоді, як базових умов для поступового переходу до інноваційно-орієнтованих конкурентоспроможних систем.

**Висновки.** З метою удосконалення регіональних стратегій та оптимізації бізнес-моделей розвитку регіонів й окремих адміністративно-територіальних утворень запропоновано модель оцінки галузевих пріоритетів регіону у середньостроковій перспективі, що базуються на оцінці економічного та соціального потенціалу галузей або окремих видів економічної діяльності, що дозволяє визначати «економічний фокус» територій, стратегічні пріоритети розвитку бізнесу та відповідні стратегії їх підтримки.

**Ключові слова:** бізнес-процеси, бізнес, національні особливості, регіональні особливості, регіональне управління.

---

**Inna IRTYSHCHEVA**

Doctor of Economics, Professor, Admiral Makarov National University of Shipbuilding

**Iryna NADTOCHII**

Doctor of Economics, Associate Professor of Economics,  
Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Kherson Branch

**Liudmyla MURAKHOVSKA**

Applicant, Admiral Makarov National University of Shipbuilding

**REGIONAL MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN THE CONDITIONS OF  
DECENTRALIZATION OF POWER IN UKRAINE**

**Abstract**

**Introduction.** Territorial competitiveness management is currently recognized as one of the main factors in the competitive development of the national economy. The problems of ensuring the competitiveness of territories become especially relevant in the context of decentralization, the main purpose of which is to create effective, functional and financially self-sustaining territorial communities capable of ensuring a decent standard of living. Each territory has its own competitive advantages, which, provided the application of effective management mechanisms will help increase the competitiveness of the business located in these areas.

**The aim** of the article is the process of regional management of business processes in the context of decentralization of power in Ukraine.

**Results.** In the context of decentralization, the main goal and, at the same time, an important applied problem of regional development is the search for the most optimal business-oriented models of economic development of regions (territories) and tools to ensure their viability. The experience of developed economies shows that at the initial stage of formation (modernization, adaptation) of a competitive business model of territorial development an important task is to find key "growth points" and stimulate their development to ensure economic and social stability of regional systems in the medium term. basic conditions for a gradual transition to innovation-oriented competitive systems.

**Conclusions.** In order to improve regional strategies and optimize business models for the development of regions and individual administrative-territorial entities, a model for assessing the region's sectoral priorities in the medium term is proposed, based on assessing the economic and social potential of industries or individual economic activities. territories, strategic priorities of business development and corresponding strategies of their support.

**Keywords:** business processes, business, national features, regional features, regional management.

**JEL classification: M10; M13; R00; R58**

---

**Вступ**

Управління конкурентоспроможністю територій на сьогодні визнано одним з головних чинників конкурентного розвитку національної економіки. Особливої актуальності проблеми забезпечення конкурентоспроможності територій набувають в умовах децентралізації, основною ціллю якої є створення дієвих, функціональних та фінансово-самоокупних територіальних громад, здатних забезпечити достойний рівень життя населення. Кожна територія має свої конкурентні переваги, що за умови застосування дієвих механізмів управління сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, що розміщений на даних територіях.

Серед сучасних фахівців-економістів, чії дослідження присвячені проблемам регіонального управління бізнес-процесів в умовах децентралізації влади в Україні, потрібно відзначити наукові праці, зокрема: Безугла В. О., Белорус О.Г., Лукьяненко Д.Г., Козак, Ю.Г., Єхануров Ю.І., Ковалевський В.В., Пахомов Ю.Н., Филипенко А.С., Лукьяненко Д.Г., Макогон Ю.В., Громенкова С.В., Данилишин Б.М., Клиновий Д.В., Пепа Т.В., Ясин Е. Г., Стиглиц Дж., Эллерман Д., Суспицин С.А, Кухарська Н.О., Харічков С.К. та інші. Однак, складність та багатогранність даного дослідження вимагає дослідження процесів регіонального управління бізнес-процесами в умовах децентралізації влади в Україні.

## Мета та завдання статті

Метою статті є процес регіонального управління бізнес-процесами в умовах децентралізації влади в Україні.

## Виклад основного матеріалу

Погоджуємося з думкою Безуглої В.О., яка визначає конкурентоспроможність регіону як «здатність кожної регіональної системи до управління своїми конкурентними перевагами, раціонального й ефективного розміщення продуктивних сил з метою забезпечення стійкого фінансового та економічного становища, одержання максимальної вигоди, задоволення об'єктивних і суб'єктивних потреб за умов самостійкості та самофінансування у межах чинного законодавства [1].

Проведений аналіз показав, що конкурентоспроможність територій та ефективність бізнес-процесів у регіонах залежить від комплексу чинників, які умовно можна поділити на:

- об'єктивні – ресурсний, виробничий, інфраструктурний потенціал території, розміщення продуктивних сил, накопичений досвід та знання;
- регуляторні, що характеризують стан регуляторного середовища, інвестиційний та бізнес клімат;
- управлінські – управлінські компетенції, структура, пріоритети, підходи до реалізації управлінських функцій на місцевому рівні, тобто налагоджена система та цілеспрямована організація управлінських процесів;
- інноваційні – рівень технологічної спеціалізації регіону, людський капітал, інноваційне середовище, інституції інноваційного розвитку, інноваційна активність підприємств.

Згідно теорією М. Портера [2], стратегія розвитку регіону, підприємства чи галузі є динамічною категорією. Тому, всі чинники потрібно розглядати у динаміці. М. Портер виділяє такі чинники конкурентоспроможності, що взаємодіють між собою у динаміці визначаючи конкурентний статус об'єкта у визначеному періоді: інституціональні чинники, конкурентне середовище, суміжні та підтримувальні галузі, попит на товари та послуги, конкурентні переваги та товари (об'єкти, технології) замітники. В цілому, М Портер зазначає, що конкурують між собою не території, а окремі фірми, проте створюючи на рівні регіону умови для розвитку конкурентних переваг для бізнесу регіони виграють за рахунок концентрації відповідних фірм на своїх територіях у вигляді збільшення поступлень до бюджету, зниження проблем зайнятості населення та зростання доходів громадян. Модифікована модель конкурентного середовища регіону наведена на рис. 1.



**Рис. 1. Модифікована модель конкурентного середовища регіону**

*Джерело адаптовано автором: [2]*

Важливість кожного чинника, наведеного у моделі відображається у прикладному застосуванні. Зокрема, сприятливе інституційне та конкурентне середовища разом із наявними конкурентними перевагами стимулюють розміщення на територіях відповідних видів бізнесу. Основними конкурентами, за умови, що суб'єктом

---

конкурентної стратегії виступає певна територіальна одиниця, є аналогічні територіальні одиниці, що мають схожі цінні для бізнесу характеристики. Підвищенню конкурентоспроможності території у такому випадку сприятимуть різні управлінські інструменти, покращення бізнес-клімату, поліпшення інфраструктури, розвиток підтримувальних галузей, що сприятимуть скороченню трансакційних витрат бізнесу та продуктивності використання ресурсів. Вимогливість споживачів стимулює конкуруючі фірми на території підвищувати якість продукції. Інтенсивна внутрішня конкуренція стимулює впроваджувати інновації та підвищувати продуктивність праці.

Важливою умовою формування конкурентної стратегії регіону є чітке визначення його конкурентних переваг, що умовно поділяються на:

- природні: корисні копалини, географічне положення (близькість до столиці, кодону, важливих транспортних вузлів, морів або океану тощо), чисельність і структура трудових ресурсів та споживачів, рівень кваліфікації робочої сили, традиційна спеціалізація;

- набуті: розвинута інфраструктура, імідж регіону, інноваційний потенціал, інвестиційний клімат, включення у міжнародні ланцюги створення доданої вартості, акумульовані знання тощо.

Сучасні підходи до формування і реалізації конкурентних стратегій регіону орієнтовані насамперед на удосконалення та підвищення ефективності використання природних переваг, що формують базис для економічного розвитку територій у середньостроковому періоді та водночас пошуку можливостей для розвитку набутих переваг, що забезпечують конкурентний розвиток територій у довгостроковій стратегічній перспективі. При цьому, набуті переваги є більш гнучкими та піддаються ефективному регулюванню і вдосконаленню та дозволяють забезпечувати не тільки стратегічний розвиток, а й ефективну адаптацію регіонального бізнесу до змінних умов.

Згідно теорії М. Портера, що стає все більш актуальною на сучасному етапі економічних та адміністративно-управлінських трансформації не тільки для підприємств, а також для окремих адміністративно-територіальних утворень, конкурентні переваги поділяються на такі рівні:

1) Конкурентні переваги низового рівня, тобто доступність дешевих ресурсів, робочої сили, факторів виробництва;

2) Конкурентні переваги середнього рівня території складають наявність розвинутої інфраструктури, фінансовий потенціал, сприятливе регуляторне середовище, налагодженість роботи інституцій та зовнішніх партнерських зв'язків;

3) Конкурентні переваги найвищого порядку проявляються через акумуляцію новітніх знань, ефективні системи управління, високий рівень розвитку людського капіталу, здатність створювати та впроваджувати нові знання і технології.

Саме така градація повинна домінувати при виборі конкурентних переваг територій та формування конкурентних стратегій.

З досвіду країн з розвинутою економікою бачимо, що основними управлінськими інструментами забезпечення конкурентного розвитку територій є довгострокове планування і програмування, що базується на якісному стратегічному аналізі. У процесі аналізу особлива увага приділяється оцінці наявних переваг території (природні ресурси, розташування відносно центру, транспортних шляхів, базової інфраструктури, ринків збуту), що дозволяє виявити нові чинники конкурентоспроможності, які можна розвинути і використати в процесі стратегічного розвитку. Важлива роль також відводиться формуванню локальних конкурентних переваг, що стимулюватимуть бізнес-активність та позитивну міграцію кваліфікованих кадрів, зокрема це розвинена транспортна, комунікаційна, фінансова інфраструктура, високий рівень безпеки (у тому числі для бізнесу), сприятливий інвестиційний клімат, імідж території тощо.

---

Розглядаючи територію як соціально-економічний суб'єкт у складі регіональної та національної економіки, цільовою функцією його конкурентоспроможності є забезпечення стабільного розвитку та безпеки. Формування стратегії конкурентоспроможності регіону (громади, території) в цілому можна представити через послідовність таких етапів:

1. Визначення природних конкурентних переваг, рівня їх використання та потенціалу розвитку. На цьому етапі також важливим є оптимізація просторово-галузевого розміщення бізнесів за принципами синергетичного використання ресурсів, забезпечення екологічної та соціальної безпеки, окреслення пріоритетних видів економічної діяльності та диференційованих стратегій розвитку галузей;

2. Оцінка рівня набутих переваг на основі бенчмаркінгу інших регіонів чи схожих територій, виявлення слабких сторін та потенціалу розвитку;

3. Визначення критеріальних обмежень, тобто фінансових, кадрових, ресурсних, часових, без пекових.

4. Гармонізація цілей та завдань розвитку територій із загально регіональними стратегіями, національними стратегіями та пріоритетами, Цілями сталого розвитку, перспективними планами розвитку децентралізованих територій тощо.

5. Розробка проекту стратегії, що відображає оптимальну з позиції наявних цілей, перспектив, потенціалу та обмежень просторово-галузеву бізнес-модель конкурентного розвитку, що визначає роль основних, забезпечуючих, розвиваючих та управлінських бізнес-процесів.

6. Вибір організаційно-економічних інструментів та методів досягнення цілей.

Головна мета та операційні цілі стратегії формуються виходячи із базових принципів, серед яких: солідарне партнерство та розподіл компетенцій у вирішенні завдань; пріоритети сталого інноваційного розвитку, вмотивованість на досягнення результатів; визнання домінантності інституціонального забезпечення. У якості критеріальних обмежень виступають:

- діючі нормативно-правові акти, що регулюють публічне управління територіями, бюджетний кодекс та інші законодавчі акти;

- наявний ресурсний, фінансовий, людський потенціал території;

- інфраструктура;

- економічна, соціальна та екологічна безпека регіону.

Важливими чинниками, що визначають ефективність розробленої стратегії та дієвість її реалізації є відповідне інформаційне, організаційно-інституційне, фінансове та інфраструктурне забезпечення. Саме взаємозв'язок даних підсистем та їх високий рівень організації є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності територій та бізнесу, що розміщений на даних територіях.

За результатами аналізу конкурентних переваг території уточнюються підцілі та операційні завдання забезпечення конкурентоспроможності. До основних операційних завдань можна віднести:

1) підвищення ефективності та продуктивності використання наявних природних ресурсів урахувавши безпекові обмеження, що є першим базовим кроком до досягнення високого рівня конкурентоспроможності;

2) перехід до використання ресурсів на інноваційній основі, що є передумовою до формування довгострокової динамічної конкурентоспроможності та переході до інноваційної моделі розвитку регіону;

3) всебічне стимулювання та розвиток набутих переваг, що створює передумови для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності території.

Дослідження зарубіжного досвіду, а також аналіз основних векторів розвитку національної економіки на період до 2030 року, дозволило виділити основні стратегічні напрямки покращення бізнес-клімату регіонів, що в сукупності опосередковано

---

сприятимуть зростанню конкурентоспроможності на регіональному рівні та рівні об'єднаних територіальних громад.

На основі представлених напрямків можна систематизувати основні організаційно-економічні механізми, що сприятимуть трансформації бізнес-процесів у контексті підвищення конкурентоспроможності регіонів та формування дієвих бізнес-моделей розвитку територіальних економічних систем з виділенням таких складових: інституційні, економічні, регуляторні, інформаційно-просвітицькі, адаптаційні.

Останнім часом інструментарій стратегічного планування розвитку територій значно розширився за рахунок нових підходів, а саме форсайтів та смарт-планування.

Технології форсайту (від англ. слова foresight – «передбачення») являють собою системні інструменти формування майбутнього, що базуються на прогнозуванні можливих змін у всіх сферах суспільної діяльності: економіці, технологіях, науці, суспільних відносинах, культурі тощо.

Погоджуємося з думкою Цедіка М.Г., «що загальною метою регіонального форсайту – забезпечити максимально вірний і продуманий підхід до розробки стратегій регіонального, муніципального планування. Ще однією з ідей форсайт-аналізу, що впливає з його природи, є сприяння генерації колективної ідеї та спільних поглядів суспільства на питання, що розглядається. Саме ця особливість є вкрай необхідною для розвитку регіонів України – формування активності населення, усвідомлення ним партисипативності в процесі» [3, с. 256].

На противагу екстраполяції, що на сьогодні виступає основним інструментом планування розвитку регіонів, форсайт дозволяє будувати моделі соціально-економічних систем майбутнього та визначати місце регіону й окремих бізнесів в цій системі, формувати пріоритети з урахуванням глобальних тенденцій, визначати майбутні потреби та способи їх задоволення.

Науковець Квітка С. А. на основі проведених досліджень визначає такі ключові етапи форсайту:

«1. Формування об'єкта. У технологічному форсайті об'єкт визначений сферою проведення форсайту: авіабудування, нано-технології і т. д. У суспільно-політичному форсайті об'єкт конструюється спеціально.

2. Формування істотних умов. Істотні умови – цільові показники, яких необхідно досягти в майбутньому. Для форсайту принциповим є, щоб істотні умови відображали якісну зміну і мали кількісну оцінку.

3. Сканування. Цей етап передбачає формування «карти сфери» (стейкхолдери, експерти, компанії), вибір методів дослідження та проведення експертних опитувань.

4. Альтернативи майбутнього. На цьому етапі передбачається виділення тенденцій, які можна спрогнозувати, визначення зон невизначеності і формування можливих сценаріїв майбутнього.

5. Планування і виконання. Заключний етап передбачає розробку і створення дорожніх карт, включення всіх стейкхолдерів в обговорення майбутнього, зміну стратегії і дій замовника форсайту (зміна стратегії, формування нових проектів і програм)» [4, с. 59]

Важливою умовою форсайту є визначення «ключового поля», або ключової цілі для побудови сценарних прогнозів. У контексті планування бізнес-процесів розвитку територій в якості ключового поля можуть виступати традиційні або важливі для цієї території бізнеси. Результатом такого форсайту є визначення майбутніх потреб та інноваційних способів їх задоволення на рівні окремих галузей, підгалузей, видів діяльності. Тобто, форсайт виступає допоміжним інструментом оптимізації стратегічних просторово-галузевих бізнес-моделей розвитку регіону.

Аналіз проведених за останні роки форсайт-досліджень, дає можливість говорити про те, що Україна стала одним із активних учасників проведення та реалізації форсайт-

---

проектів. Крім того, при успішному впровадженні одержуваних у процесі форсайт-сесій результатів розробляються стратегії розвитку регіонів, які перестануть бути ідеями, що мають суто теоретичний характер, а зможуть стати реальним інструментом, здатним вплинути на майбутні соціально-економічні досягнення регіону з конкурентоспроможним людським потенціалом. З огляду на сучасну світову ситуацію можна стверджувати, що значні загрози у розвитку людського потенціалу пов'язані перш за все з фінансовою кризою, що спричинена всесвітньою епідемією корона вірусу [5, с. 58].

Таким чином впровадження технологій форсайту у процес планування розвитку територій вбачається одним з важливих аспектів забезпечення їх конкурентоспроможності, оскільки дозволяє виявити та спрогнозувати основні тенденції розвитку економіки, суспільства та технологій, що є підставою для визначення основних напрямків розвитку бізнесу та нових можливостей для використання конкурентних переваг.

Дієвим інструментом трансформації територій у контексті формування інноваційних переваг, що успішно впроваджується в системі планування регіонального розвитку країн з розвинутою економікою є технології СМАРТ – спеціалізації.

Як зазначає Снігова О.Ю., «Регіональна смарт-спеціалізація – цілісна система рішень, спрямована на підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки шляхом підприємницького вибору складових регіонального потенціалу, перспективних для зміни виробничої функції на основі технологічних трансформацій. До того ж вона забезпечує структурні зрушення, пов'язані з регіональною диверсифікацією на засадах підтримки інновацій у тих сферах економічної діяльності, які мають доповнювати виробничі активи регіону для підвищення його потенціалу та формування міжрегіональних конкурентних переваг у майбутньому. Це є важливим для подолання деструктивних тенденцій консервації старопромиислової економічної структури регіонів України та структурної інертності регіональної економіки, які значною мірою базуються на практиці штучного визначення як пріоритетних певних секторів і напрямів економічної діяльності регіонів [6, с.85].

Доцільно зазначити, зважаючи на необхідність структурної перебудови та підвищення конкурентоспроможності регіонів у довгостроковій перспективі, впровадження принципів смарт-спеціалізації у проектування стратегій розвитку регіонів України на період до 2027 року визначено імперативною умовою проходження процедури затвердження на найвищому рівні. З цією метою, на урядом України розроблено методичні підходи до застосування даного інструменту на регіональному та територіальному рівнях, викладені у «Керівництві зі стратегії досліджень та інновацій для смарт спеціалізації» [7].

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

В умовах децентралізації, головною метою та, водночас, важливою прикладною проблемою регіонального розвитку є пошук найбільш оптимальних бізнес-орієнтованих моделей розвитку економіки регіонів (територій) та інструментів забезпечення їх дієздатності. Досвід країн з розвинутою економікою свідчить, що на початковому етапі формування (модернізації, адаптації) конкурентної бізнес-моделі розвитку території важливим прикладним завданням є пошук ключових «точок зростання» та стимулювання їх розвитку для забезпечення економічної та соціальної стабільності регіональних систем у середньостроковому періоді, як базових умов для поступового переходу до інноваційно-орієнтованих конкурентоспроможних систем.

З метою удосконалення регіональних стратегій та оптимізації бізнес-моделей розвитку регіонів й окремих адміністративно-територіальних утворень запропоновано модель оцінки галузевих пріоритетів регіону у середньостроковій перспективі, що базуються на оцінці економічного та соціального потенціалу галузей або окремих видів

економічної діяльності, що дозволяє визначати «економічний фокус» території, стратегічні пріоритети розвитку бізнесу та відповідні стратегії їх підтримки.

### Список літератури

1. Безугла В. О. Основи формування конкурентоспроможності регіонів України (на прикладі Полтавського регіону) : автореф. дис. канд. екон. наук. Харк. нац. акад. міськ. г-ва. , 2006. 20 с.
2. Портер М. Конкуренция / Майкл Э. Портер; пер. с англ. М.: Вильямс, 2000. 495 с.
3. Цедік М.Г. Форсайт як метод стратегічного планування регіонального розвитку в сфері транскордонного співробітництва в Україні. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління.* 2012. Вип. 4. С. 255-261
4. Квітка С.А. Форсайт в публічному управлінні: методи і перспективи реалізації в Україні. *Аспекти публічного правління.* Том 6. № 8. 2018. С.56-70
5. Кривцова М.С. Використання форсайт-технології у стратегічному прогнозуванні розвитку людського потенціалу регіону. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2020. № 2 (73). С. 47-60
6. Снігова О.Ю. розкриття потенціалу смарт-спеціалізації для подолання регіональної структурної інертності в Україні. *Економіка України.* 2018. №8 (681).С.75-87
7. Керівництво зі стратегії досліджень та інновацій для смарт спеціалізації.URL: <https://www.minregion.gov.ua>
8. Irtysheva I., Stehnei M., Popadynets N., Bogatyrev K., Boiko Y., Kramarenko I., Senkevich O., Hryshyna N., Kozak I. and Ishchenko O. The effect of digital technology development on economic growth. *International Journal of Data and Network Science.* 2021. Volume 5, Number 1, pp.25-36
9. Іртищева І. О., Рогатіна Л. П., Крамаренко І.С., Андрющенко Є. Г., Білан В.В. Трансформація інвестиційної інфраструктури — запорука економічної безпеки: національний та регіональний аспекти. *Агросвіт.* 2020. № 12. С. 27–33.
10. Pavlova O., Pavlov K., Novosad O., Irtysheva I., Popadynets N., Hryhoruk I., Gelich N., Suriak A., Makara O., Zhuk O., Boiko Y., Kramarenko I. Strategic Priorities for Socio-economic Development of Ukraine in Comparison with the Republic of Poland. In: Karwowski W., Ahram T., Etinger D., Tanković N., Taiar R. (eds) *Human Systems Engineering and Design III. IHSED 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 1269. pp 308-314 [https://doi.org/10.1007/978-3-030-58282-1\\_49](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58282-1_49)
11. Іртищева І. О., Тубальцева Н. П., Крамаренко І.С., Гришина Н. В., Сергійчук С.І. Економічний розвиток на засадах активізації малого підприємництва: історичні процеси та завдання управління. *Економіка та держава.* 2020. № 5. С. 75–80

### References

13. Bezugla, V.O. (2006). *Osnovy formuvannja konkurentospromozhnosti regioniv Ukrai'ny (na prykladi Poltavs'kogo regionu)*. [Fundamentals of the formation of the competitiveness of the regions of Ukraine (on the example of the Poltava region)]. Poltava. Ukraine.
14. Porter, M. (2000). *Konkurencyja*. [Competition]. Williams. Moskva. Russia.
15. Tsedik, M.G. (2012). «Foresight as a method of strategic planning of regional development in the field of cross-border cooperation in Ukraine». *Naukovyj visnyk Akademii' muncypal'nogo upravlinnja. Serija: Upravlinnja.* no. 4, pp. 255-261.
16. Flower, S.A. (2018). «Foresight in public administration: methods and prospects for implementation in Ukraine». *Aspekty publichnogo pravlinnja.* no. 6, pp. 56-70.
17. Kryvcova, M.S. (2020). «Use of foresight technology in strategic forecasting of human potential development in the region». *Visnyk social'no-ekonomichnyh doslidzhen'.* no. 2 (73), pp. 47-60.
18. Snow, O.Yu. (2018). *Rozkryttja potencialu smart-specializacii' dlja podolannja regional'noi' strukturoi' inertnosti v Ukrai'ni.* *Ekonomika Ukrai'ny.* no.8 (681), pp. 75-87.
19. *Kerivnyctvo zi strategii' doslidzhen' ta innovacij dlja smart specializacii'.* [Guide to research and innovation strategy for smart specialization]. (2021). Available at: <https://www.minregion.gov.ua>
20. Irtysheva, I., Stehnei, M., Popadynets, N., Bogatyrev, K. & other. (2021). «The effect of digital technology development on economic growth». *International Journal of Data and Network Science.* Vol. 5, Number 1, pp. 25-36.
21. Irtysheva, I.O., Rogatina, L.P., Kramarenko, I.S. & other. (2020). «Transformation of investment infrastructure – the key to economic security: national and regional aspects». *Agrosvit.* no. № 12, pp. 27–33.
22. Pavlova, O., Pavlov, K., Novosad, O., Irtysheva, I. & other. (2020). «Strategic Priorities for Socio-economic Development of Ukraine in Comparison with the Republic of Poland». *Human Systems Engineering and Design III. IHSED 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing.* vol. 1269, pp. 308-314.
23. Irtysheva, I.O., Tubaltseva, N.P., Kramarenko, I.S., Grishina, N.V. and Sergiychuk, S.I. (2020). «Economic development on the basis of activation of small business: historical processes and management tasks». *Ekonomika ta derzhava.* no. 5, pp. 75–80.

Стаття надійшла до редакції 18.05.2021 р.