

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра публічного управління, адміністрування та права

### **Кваліфікаційна робота**

на тему: **«НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ  
(НА ПРИКЛАДІ ПОЛТАВСЬКОГО РЕГІОНУ)»**

**Виконав:**

студентка академічної групи 2 ПУ  
освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування»  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 281  
«Публічне управління та адміністрування»  
Малінко Г. Є.

**Науковий керівник:**

кандидат юридичних наук, доцент  
Скрильник О.О.

## Завдання

## ЗМІСТ:

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ.....	8
1.1. Сутність та значення стратегічного управління регіональним розвитком	8
1.2. Методичні засади стратегічного управління на мезорівні .....	19
1.3. Зарубіжний досвід стратегічного управління регіональним розвитком ..	30
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ .....	41
2.1. Нормативно-правове забезпечення стратегічного управління регіональним розвитком в Україні.....	41
2.2. Аналіз соціально-економічного розвитку Полтавської області.....	49
2.3. Практичні аспекти стратегічного управління розвитком Полтавщини .....	61
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ.....	73
3.1. Використання форсайт-технологій для визначення перспектив розвитку регіону.....	73
3.2. Механізм стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону на засадах взаємодії влади, бізнесу та громадськості .....	81
3.3. Удосконалення системи моніторингу та оцінювання результативності виконання стратегій соціально-економічного розвитку .....	95
ВИСНОВКИ .....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ .....	115

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Характерною рисою сучасної системи управління є запровадження стратегічного управління на всіх рівнях адміністративно-територіальних одиниць держави. Упродовж ХХІ століття в Україні активно розробляються стратегії як на макро-, так і на мезорівні. При цьому український уряд намагається застосовувати європейські підходи до управління, які суттєво відрізняються від традиційних для України, що стає можливим завдяки реалізації проектів міжнародної технічної допомоги. Обраний спосіб управління зорієнтовано на підвищення конкурентоспроможності областей як основи їх динамічного розвитку та усунення значних міжрегіональних диспропорцій. Нині в Україні діє Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року, всі області мають власні стратегії розвитку (які різняться за часовими рамками, якістю, структурою, складом показників моніторингу та оцінюванням їх реалізації), розроблені за власною ініціативою органів місцевого самоврядування й стратегії розвитку для окремих міст (зокрема обласного підпорядкування), районів, області тощо.

Разом з тим, актуалізація питання децентралізації спонукає до пошуку нових можливостей для розвитку, спираючись на використання власних переваг, що, у свою чергу, змушує орієнтуватися на управління «знизу-вверх», або управління, яке дозволяє реалізувати потенціал розвитку кожного конкретного адміністративно-територіального утворення країни, формувати стратегічне бачення на засадах публічності, діалогу та погодженості інтересів усіх зацікавлених сторін цього процесу через інституційне посередництво. Викладене зумовлює необхідність опрацюванні відповідного теоретичних положень та практичних інструментів стратегічного управління на мезорівні.

Теоретичні положення стратегічного управління відображено в працях фундаторів даного напрямку: І. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Портера, А. Дж. Стрікланда, А. Томпсона, А. Чандлера та ін. Широкий спектр проблем регіонального розвитку, регулювання соціально-економічних процесів у національній економіці, регіоні в різні періоди активно досліджувався у працях українських науковців. Серед найбільш відомих можна відмітити таких вчених, як: В. Беседін, Б.Беззубко, О.Берданова, В. Вакуленко, В. Геєць, Я. Жаліло, В. Мамонова, Н. Балдич, Н. Гринчук, Ю. Маленков, В. Медвідь, Е.Панченко, В.Парахина, В.Пиля, О.Чмир, Ю. Шаров, та ін.

**Мета та завдання дослідження.** Метою роботи є опрацювання теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління регіональним розвитком на прикладі Полтавської області. Досягнення поставленої мети визначає зміст дослідження та обумовлює необхідність вирішення таких завдань

визначити сутність та значення стратегічного управління регіональним розвитком;

охарактеризувати методичні засади стратегічного управління на мезорівні;

опрацювати зарубіжний досвід стратегічного управління регіональним розвитком;

– охарактеризувати нормативно-правове та організаційне забезпечення стратегічного управління регіональним розвитком в Україні;

– проаналізувати стан соціально-економічного розвитку Полтавської області;

– опрацювати практичні аспекти стратегічного управління розвитком Полтавщини;

– обґрунтувати напрями удосконалення системи стратегічного управління регіональним розвитком на засадах взаємодії влади, бізнесу та громадянськості;

– представити пропозиції щодо удосконалення системи моніторингу та оцінювання результативності виконання стратегій соціально-економічного розвитку.

*Об'єктом дослідження* є процеси стратегічного управління регіоном. *Предметом дослідження* є теоретико-методичні та практичні аспекти здійснення стратегічного управління Полтавської області.

**Методи дослідження.** Методологічною основою роботи є сукупність способів наукового пізнання, методів, прийомів і принципів, що використовувалися у процесі дослідження системи регіонального управління. Теоретичним підґрунтям роботи послуговували положення регіоналістики, теорії управління розвитком регіону, стратегічного менеджменту регіону, наукові-праці учених-економістів, фахівців у сфері розвитку регіону. Правову базу дослідження становили чинні нормативно-правові документи з регулювання розвитку регіонів України. Інформаційною базою роботи є статистичні дані з питань соціально-економічного розвитку регіону, результати власних досліджень.

У процесі дослідження використано такі методи: *наукової абстракції та конкретизації* (при формуванні понятійно-категоріального апарату наукового дослідження); *порівняння й аналогії* (при опрацюванні методологічних положень стратегічного управління соціально-економічного розвитку мезосистем); *методи економічного та статистичного аналізу* (при аналізі показників соціально-економічного розвитку Полтавської області), *аналіз і синтез* (для формування висновків щодо стану управління стратегічним розвитком Полтавської області); *порівняльно-правовий* (для оцінювання законодавчо-нормативної бази з питань стратегічного планування в Україні та організації діяльності інститутів-посередників зі стратегічного планування в особі агентств регіонального розвитку); *системний підхід* (при розробці пропозицій щодо удосконалення процедур управління стратегічним розвитком регіону).

**Практичне значення отриманих результатів дослідження.** Отримані результати, рекомендації щодо покращення процесу стратегічного управління регіоном можуть застосовуватися органами державної влади та місцевого самоврядування, науково-дослідними центрами та інститутами, вищими навчальними закладами.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ**

### **1.1. Сутність та значення стратегічного управління регіональним розвитком**

Проведення в країні економічних перетворень призвело до зростання ролі регіонів у всіх сферах життя суспільства. При цьому їх функціонування обумовлює необхідність формування ефективної системи управління, здатної реалізовувати економічну політику в умовах ринку. Адже нині для України стратегія економічного розвитку економіки регіонів є головним завданням їх розвитку. Саме тому доцільним є визначення стратегічних пріоритетів регіональних суб'єктів господарювання для забезпечення сталого розвитку країни, скорочення їх асиметрій і міжрегіональних диференціацій. З цією метою здійснюється розробка систем стратегічного управління регіональним економічним розвитком. Проте системи стратегічного управління розвитком економіки регіонів знаходяться на початкових етапах становлення і не досягли того ефекту на який розраховували при їх розробці.

Стратегічний розвиток дає змогу забезпечити позитивну динаміку якості і рівня населення, створить умови для сталого, збалансованого відтворювального процесу в регіоні з урахуванням оцінки його потенціалу і взаємовпливу низки чинників. Розглядаючи регіон, як підсистему національної економіки, можна сформулювати поняття стратегічного управління розвитком регіону як процес зміни економічної системи, спрямований на підвищення добробуту населення, що забезпечує стійкість системи в сьогоденні і майбутньому, сприяє посиленню конкурентоспроможності регіону

Стратегічне управління є визнаним у світовій практиці елемент в системі регіонального управління та регулювання, що дозволяє створювати умови для перспективного розвитку та приймати поточні рішення з урахуванням

стратегічних цілей. Реалізація стратегії можлива при спільному впливі всієї сукупності управлінських рішень і реалізації поетапних дій, виконуваних різними цільовими групами та окремими особами [20, с. 6].

У науковому середовищі дослідження поняття «стратегічне управління» здійснюється стосовно соціально-економічних систем різних рівнів: підприємство/організація, адміністративно-територіальна одиниця (село, селище, ОТГ, місто, область), держава в цілому. Найбільш опрацьованим є визначення стратегічного управління в діяльності підприємств, організацій. Однак, такі визначення можуть розглядатись щодо систем вищого рівня. Так, за підходом класика менеджменту І.Ансоффа «стратегічне управління» - це діяльність, пов'язана з встановленням мети й завдань організації (системи), з підтримкою низки взаємовідносин між організацією (системою) й оточенням, що дозволяють їй досягти своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [2, с.156]. Вчені А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд розглядають стратегічне управління як процес, за допомогою якого керуюча підсистема встановлює довгострокові напрямки розвитку організації (системи), її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій [77, с.256]. В. Парахіна значення стратегічного управління вбачає в забезпеченні розвитку соціально-економічної системи в умовах навколишнього оточення, яке швидко змінюється [40, с. 11] Вважаємо, що такі визначення можуть характеризувати у загальному процес стратегічного планування на рівні різних систем.

Ю. Маленков визначає стратегічне управління як науково обґрунтований синтез процесів стратегічного аналізу, прогнозування, планування та реалізації стратегічних цілей та стратегічних задач. Важливим призначенням стратегічного управління є забезпечення в довгостроковому періоді сталого розвитку та високої конкурентоспроможності складних соціально-економічних систем на основі мотивації людей, що реалізують стратегію, інновації, зростання та ефективного використання економічного та людського

потенціалу, протидію зовнішнім загрозам, досягнення стійких конкурентних переваг [32, с.198].

Відомий український фахівець зі стратегічного управління В.Пастухова розглядає це поняття як процес підтримки і розвитку сильних сторін соціально-економічної системи, які забезпечують в існуючому конкурентному середовищі стратегічний прорив, стратегічні переваги [13, с.16].

На думку В.М. Геєця для регіональних соціально-економічних систем зміст стратегічного управління означає збереження життя етнічних товариств у рамках територіальних меж екосистеми з урахуванням природно-географічних, кліматичних і історично сформованих економічних особливостей території в місцях проживання населення [14, с.176].

Колектив авторів під керівництвом Д. Львова вважає, що стратегічне управління – це діяльність, спрямована на досягнення поставлених цілей в умовах нестабільного, конкурентного, ринкового середовища, які містять діагностичний аналіз стану регіону, стратегічне планування і реалізацію вибраної стратегії [74, с. 138].

Таким чином, стратегічне управління необхідно розглядати як управлінську діяльність, спрямовану на досягнення поставлених цілей в умовах нестабільної, конкурентного ринкового середовища. У контурі стратегічного управління розглядаються завдання конструювання системи, здійснюється структурна адаптація керованої системи до зовнішніх і внутрішніх змін економічного середовища. У контурі поточного управління, суб'єкт управління діє в рамках побудованої системи і, відповідно, ним вирішуються завдання вибору і коригування значень керованих параметрів діючої системи, тобто вирішується завдання параметричної адаптації.

Разом з тим, ресурси регіональних органів влади зосереджено в основному на забезпеченні поточного функціонування економічної системи. Стратегічна компонента, що стосується вибору пріоритетів дій, характеру розподілу ресурсів, як правило, здійснюється в режимі вироблення реакції на

виникаючі найбільш гострі проблеми. Такий підхід, безумовно, повинен мати місце. Це неминуча складова практики управління відкритими економічними системами, схильними до дії слабо контрольованих і важко прогнозованих зовнішніх і внутрішніх сил. Однак, якщо даний підхід домінує у формуванні управлінських рішень, тоді поведінка керованої системи набуває пасивного характеру – реакція системи завжди буде запізнюватися по відношенню до динаміки економічного розвитку. Це збільшує ризики, призводить до непродуктивного використання ресурсів, позбавляє суб'єкти управління можливості здійснити реальний вибір свого майбутнього. Сутнісна специфіка стратегічного управління, на відміну від інших методів управління економічним розвитком регіону, полягає в прийнятті та реалізації управлінських рішень на основі розробки і офіційної легітимізації стратегії розвитку регіону. Для регіону стратегія його довгострокового розвитку – це інструмент цілеспрямованого впливу регіональних органів влади на основних суб'єктів території з метою підвищення якості життя місцевої громади та конкурентоспроможності регіону

Таким чином, поняття «стратегічне управління» – це управління відповідно до обраної стратегії розвитку. Суб'єктом управління виступають місцеві органи влади, котрі визначають розвиток регіону у взаємозв'язку із загальною національною стратегією розвитку. Система стратегічного управління дає змогу ефективно управляти економікою в умовах невизначеності зовнішніх і внутрішніх чинників і параметрів економічного розвитку. Стратегія визначає напрямки майбутнього розвитку регіону, яким місцева громада буде слідувати в довгостроковій перспективі, закладає основу для розробки програм економічного розвитку території, цільових програм і проектів, пов'язаних з реалізацією стратегії, вирішенням питань локального характеру, розвитком територіальних спільнот базового рівня.

Однією з умов забезпечення позитивного характеру динаміки розвитку економіки регіону є управління цим процесом. Як об'єкт управління економічний розвиток регіону характеризується винятковою складністю і

багатоаспектністю, а також високою залежністю від впливу чинників зовнішнього порядку. Специфіка управління подібними об'єктами полягає в тому, що одночасно потрібно забезпечувати підтримку окремих її параметрів в певному стабільному стані, здійснювати антикризовий вплив на інші параметри, забезпечувати динамічний розвиток у контексті вирішення головного завдання регіонального розвитку – досягнення рівня якості життя населення, котре відповідає прийнятним в суспільстві соціальним стандартам, і забезпечення внеску регіону в розвиток економіки країни, через систему міжрегіонального поділу праці [18, с.34]. Призначення системи стратегічного управління розвитком економіки регіону полягає в тому, що, як важлива складова державної системи регіонального управління, вона здійснює формування стратегічних цілей економічного розвитку регіону та механізму їх реалізації таким чином, щоб задовольнити потреби об'єкта управління, з одного боку, і забезпечувати умови та обмеження, що накладаються на розвиток економіки регіону, з іншого.

Особливістю сучасної парадигми управління економічним розвитком регіону є те, що, по-перше, управління стає стратегічним, а по-друге, економічний розвиток території та ефективне управління цим процесом стають завданнями не тільки управлінської підсистеми регіону, а й окремих суспільних груп населення. Розгляд регіону як складної економічної системи, що функціонує на принципах адаптації та самоорганізації, управління якої залежить не тільки від оптимальної внутрішньої структури, а й від того, наскільки чітко вона зможе адаптуватися до свого факторного зовнішнього оточення, що дасть змогу сформулювати і обґрунтувати нові алгоритми і інструменти стратегічного управління регіональним економічним розвитком. Тобто, стратегічне управління розвитком регіону – це процес зміни соціально-економічної системи, спрямований на підвищення добробуту населення, що забезпечує стійкість системи і сьогодні і в майбутньому, сприяє посиленню конкурентоспроможності регіону [8, с.67]. Погоджуємося з Ф. Котлером, що у центрі такої системи управління повинна знаходитися

людина, з її потребами та інтересами, правами і свободою, з умовами для гідного життя [29, с. 52].

Отже, стратегічне управління розвитком регіону в сучасних реаліях політико-економічного життя полягає в цілеспрямованій діяльності всіх зацікавлених суб'єктів управління і господарювання під керівництвом органів влади і управління регіону по досягненню намічених цілей і завдань розвитку на основі ефективної адаптації до постійно змінюваних параметрів зовнішнього середовища.

Регіональна соціально-економічна система є базовим елементом соціально-економічної системи країни. Вона складається з великої кількості компонентів, підсистем, елементів, взаємодіючих між собою, що утворюють сукупність відносин (економічних, політичних, соціальних, екологічних), цілями яких є ефективне використання потенціалу регіону для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку та підвищення якості життя населення. Виходячи з цього, стратегічне управління економічним розвитком регіону необхідно виконувати з урахуванням таких характерних особливостей [37, с.167]:

– регіон розглядається як складна система, методологією дослідження якої є системний аналіз: наявність великої кількості складних взаємопов'язаних причинно-наслідкових зв'язків між чинниками, котрі розглядаються в описі складної системи, результат дії яких не завжди є очевидним при прийнятті рішень; необхідність дослідження стохастичних систем в умовах невизначеності, неоднозначності;

– регіон – соціальна система, тому в ній домінують і враховуються природні і психологічні (пов'язані з інтересами людей). При прийнятті рішень необхідно враховувати довгострокові інтереси суспільства. Рівень розвитку регіону покликаний в першу чергу забезпечувати умови відтворення людського життя;

– регіон – динамічна система. Необхідно вивчати динаміку розвитку системи, проводити аналіз процесів зростання, з урахуванням загального

життєвого циклу регіону та його складових (населення, суб'єкти господарювання, житловий фонд та ін.);

– регіон є адаптивною саморегулюючою системою. Управління здійснюється через внутрішньо-організаційні процеси саморегулювання і базується на зміні законів і методів внутрішнього управління;

– існує конфлікт між цілями стратегічного, довгострокового планування і короткостроковими рішеннями; умовою нормального розвитку в системі є підтримка економічної рівноваги (балансу ресурсів в системі).

Регіон як мезорівень самостійно регулює свою економіку, акумулює більшу частину фінансових ресурсів і виступає як досить самостійний суб'єкт національної економіки, регулюючи свої взаємини з іншими регіонами і органами влади. Використання цієї концепції призводить до застосування до регіону законів макроекономіки, визначення його як «мезорівень».

Регіон як важливий суб'єкт господарювання зосереджує різний за розмірами бізнес, виступає як агент ринку і конкурент іншим регіонам, на економічний стан регіону великий вплив мають розміщені на його території філії і штаб-квартири підприємств і корпорацій, їх цінова і кадрова політики, а також системи доходів. Цей підхід здійснюється в регіональній фіскальній політиці держави, коли перенесення штабквартири корпорації, а фактично – зміна юридичної адреси – призводить до виходу з регіону великого платника податків при збереженні безпосередньо виробництва.

Регіон як ринок з визначеними межами приділяє більшу увагу підприємницькому клімату, специфічним для даного регіону сегментів ринку і дає змогу застосовувати маркетингові методи аналізу до діяльності регіону в цілому.

Підхід до регіону як соціуму дає змогу досліджувати інституціональні чинники: систему влади, культурні традиції, місцеву законодавчу базу, а також відтворення та розміщення трудових ресурсів, охорону здоров'я та освіти.

Найважливішими ознаками регіону як соціально-економічної системи виступають [41, с.182]:

- цілісність;
- комплексність, яка досягається за допомогою збалансованого і пропорційного розвитку продуктивних сил регіону;
- наявність політико-адміністративних органів управління, що, у свою чергу, безпосередньо пов'язано з територіально-адміністративним поділом України;
- економічна самостійність регіону.

Виділяють чотири основні ознаки, що характеризують регіон як самостійну економічну систему [4, с.11]:

- 1) наявність прямих і зворотних зв'язків з єдиною економічною системою держави;
- 2) здійснення повних циклів відтворення трудових ресурсів, основних і оборотних фондів, грошового обігу, відносин з приводу виробництва, розподілу, обміну та споживання продукції;
- 3) взаємодія органів управління підприємств та об'єднань з органами місцевого управління в інтересах забезпечення комплексного соціально-економічного розвитку регіону;
- 4) раціональне використання трудових ресурсів та природного комплексу відповідно до регіональної спеціалізації та участю регіону в територіальному поділі праці.

Таким чином, регіон необхідно досліджувати як суб'єкт економічного розвитку в цільовому і функціональному аспектах не лише як державно-територіальне утворення, як систему, як організацію, але і як суб'єкт стратегічного управління [10, с. 302].

Відповідно до Закон України «Про засади державної регіональної політики» [48] регіональний розвиток - процес соціальних, економічних, екологічних, гуманітарних та інших позитивних змін у регіонах. У науковій літературі можна зустріти безліч визначень цього поняття. Різняться вони

між собою не суттєво, навіть дещо доповнюють одна одну. Часто як синонім вживається словосполучення «місцевий економічний розвиток». Так, за визначенням Світового банку, місцевий економічний розвиток розглядається як процес, в якому громадянськість, бізнес та партнери з неурядового сектора співпрацюють над формуванням кращих умов економічного зростання та підвищення зайнятості з метою покращення якості життя населення [80, с. 15]. У документах програми ООН з населених пунктів (ООН-Хабітат) під місцевим економічним розвитком мається на увазі “процес співпраці місцевої громади з усіма секторами з метою стимулювання місцевої підприємницької ініціативи для забезпечення життєздатності та сталості місцевої економіки; це інструмент сприяння створенню нових робочих місць і покращенню якості життя всіх верств населення” [31, с. 33]. Українські науковці (зокрема співробітники Національного інституту стратегічних досліджень [73, с. 4]) визначають місцевий економічний розвиток як діяльність підприємств (суб’єктів господарювання) на території регіону, органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін, яка спрямована на примноження економічних ресурсів громади та отримання позитивного соціально-економічного ефекту.

Таким чином, як бачимо з наведених вище визначень, місцевий розвиток розглядається як співробітництво місцевої влади, бізнесу та громадянськості з реалізації певних дій на шляху змін до кращого у межах територіальних соціально- економічних систем мезорівня, якими можуть виступати області, райони, міста, об’єднання територіальних громад тощо. Основною його метою, як про це неодноразово наголошується під час наукових конференцій, форумів, круглих столів різного рівня, наприклад, [9, с. 18], визнається формування економічного потенціалу заселеної території для покращення економічного майбутнього та підвищення рівня життя її населення, а ключовим індикатором її досягнення – зростання добробуту населення.

Враховуючи зазначене, можемо запропонувати під регіональним розвитком розуміти процес зміцнення конкурентної позиції певної території, активізації її економічного зростання, підвищення добробуту та якості життя територіальної громади на основі стратегічного партнерства трьох суб'єктів національної економіки: влади, бізнесу й громадськості.

Основними цілями, на досягнення яких має спрямовуватися діяльність владних структур у контексті регіонального, є такі [18, с. 8-9]:

1) забезпечення конкурентоспроможності території мезорівня для створення економічних гарантій збереження ринкових позицій тих суб'єктів господарювання, що існують, створення сприятливих умов діяльності та розвитку новостворених підприємств;

2) пошук інвесторів і заохочення їх до інвестування на відповідній території мезорівня з метою диверсифікації структури місцевої економіки та створення нових робочих місць;

3) формування бачення майбутнього розвитку соціально-економічної системи мезорівня із залученням до цього процесу всіх зацікавлених сторін і розробка стратегій із визначенням у них основних цілей та завдань перспективного розвитку, пріоритетних сфер докладання зусиль.

При стратегічному управлінні регіональним розвитком вирішуються ті завдання, що визначають загальний характер економічних трансформацій, стійкість та конкурентоспроможність соціально-економічної системи, рівень життя населення та ін. Основні риси, що властиві стратегічному управлінню регіональним розвитком, представлені на рис. 1.1.

Стратегічне управління регіональним розвитком залежить від географічної, економічної, соціальної та політичної складових регіону. Трансформація економічної структури регіону в певному напрямку вимагає від регіональних органів державної влади і управління чіткого бачення перспективи розвитку і стримуючих його чинників, при цьому зростає значення процедури визначення мети й самого процесу формування

концепції розвитку регіонів в сучасних умовах, що характеризуються високим динамізмом розвитку і глобальністю фінансово-економічних криз.

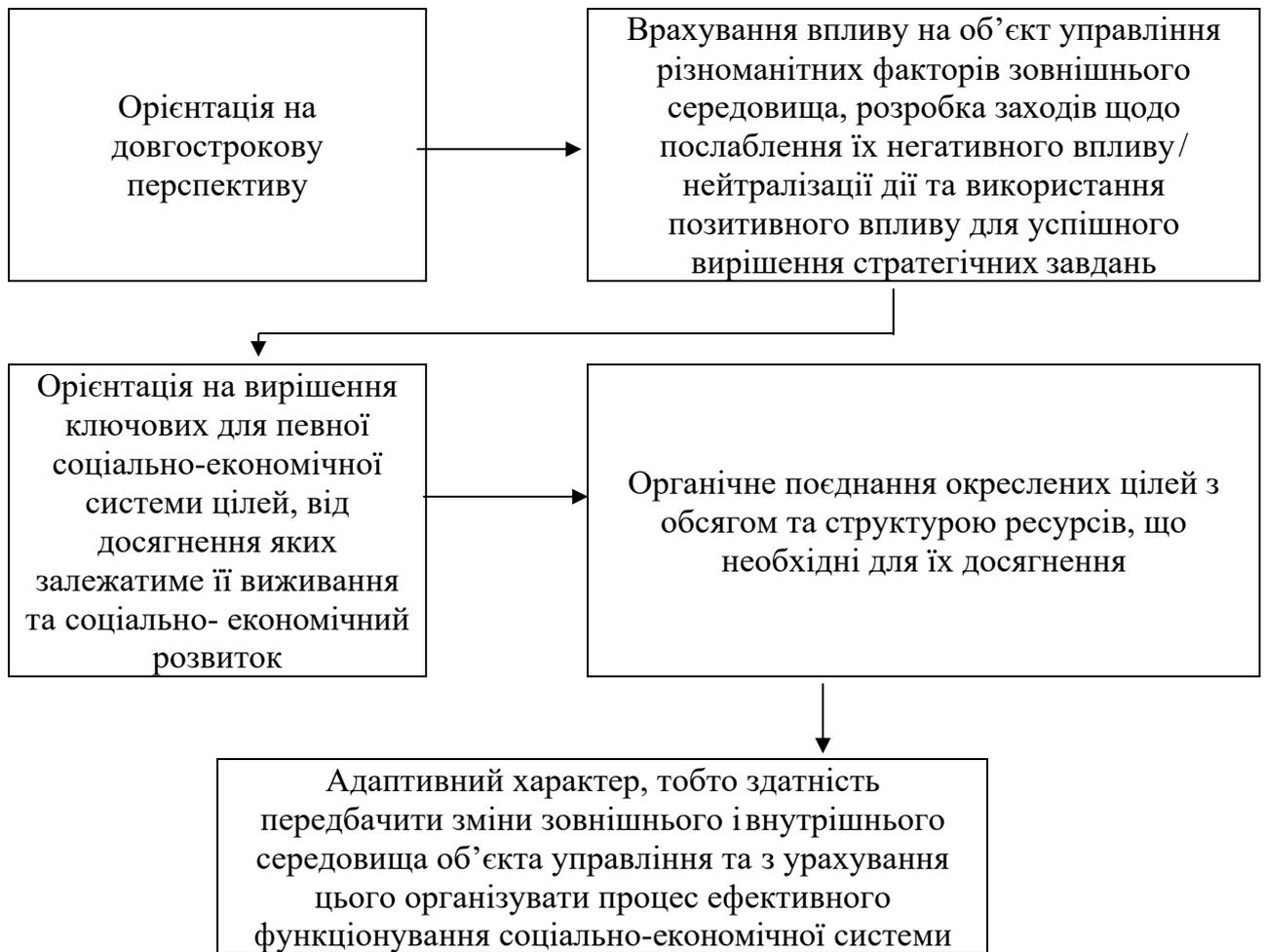


Рис. 1.2. Загальні риси процесу стратегічного управління регіональним розвитком

Примітка. Складено автором.

Динамічний і стабільний розвиток регіональної системи повинен бути обумовлений її раціональною організацією, зростанням ефективності використання і залученням всіх видів ресурсів на основі контролю і оцінки змін, що відбуваються в регіоні з метою підтримки здатності до виживання і ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього і внутрішнього середовища. Таким чином, стратегічне управління регіональним розвитком – це управлінська діяльність, спрямована на досягнення поставлених цілей в умовах нестабільного, конкурентного

середовища, як сукупність програм, принципів, методів, за допомогою яких планується розвиток економічної системи (регіону) на середньострокову або довгострокову перспективу.

Результати проведеного дослідження дозволяють констатувати, що закономірним етапом регіонального розвитку стає усвідомлення необхідності стратегічного управління соціально-економічними процесами, які протікають на рівні базових одиниць управління, як намагання органів управління знайти адекватні інструменти, які б допомогли віднайти відповідь на глобальні політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та інші виклики сучасного світу. За таких обставин зусилля, що спрямовані на визначення довгострокових тенденцій соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць держави, намагання адаптуватися до мінливих умов оточуючого середовища на шляху забезпечення економічного зростання, що реалізується у зростанні добробуту територіальної громади, стають підґрунтям розробки політики капіталовкладень, інновацій у боротьбі за ринки та джерела ресурсів. Відповідно, стратегічне управління соціально-економічним розвитком територіальних систем мезорівня є підґрунтям регіонального соціально-економічного розвитку як процесу зміцнення конкурентної позиції адміністративно-територіальної одиниці, активізації її економічного зростання, а також підвищення добробуту та якості життя територіальної громади.

## **1.2. Методичні засади стратегічного управління на мезорівні**

Сучасні тенденції розвитку адміністративно-територіальних одиниць складаються з необхідності розширення прав регіонів та громад у соціально-економічній сфері та їх відповідного матеріально-фінансового забезпечення, що передбачає конструювання нового формату відносин по лінії «центр – регіон – громада» як у короткостроковому, так і у довгостроковому аспекті.

У зв'язку з цим набуває актуальності необхідність зміни інституційних форм регіонального розвитку, які втілені у регіональних стратегіях [19, с.283]. Такі зміни мають проходити на основі всебічного врахування інтересів регіонів та окремих громад у цих документах, які визначають напрямки і пріоритети розвитку соціально-економічної сфери регіону. Таким чином, сутність стратегічного управління полягає у реалізації довгострокових планів, що відображають кінцевий результат та шляхи його досягнення, передбачає створення та розвиток певної економічної моделі, яка залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів.

Слід зазначити, що на мезорівні процес стратегічного планування регламентовано лише відносно регіонів на шляху реалізації державної регіональної політики. Це зумовлює необхідність опрацювання методичних положень стратегічного планування як функції управління соціально-економічним розвитком адміністративно-територіальних одиниць з урахуванням основних принципів, на які має спиратися процес розробки, моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку мезосистем із орієнтацією на виклики сучасності (табл.1.1).

Таблиця 1.1

## Принципи стратегічного управління розвитком регіону

Назва принципу	Змістовність принципів
1	2
Загальні	
Всебічного аналізу	Врахування комплексу характеристик поточного стану мезосистеми, досягнутих результатів її функціонування (у т.ч. порівняно з іншими системами мезорівня та національними показниками) і прогнозованих тенденцій.
Адекватності	Визначення пріоритетних напрямів соціально- економічного розвитку мезосистеми на підставі всебічного аналізу існуючої ситуації і врахуванні взаємозалежності між місцевими, національними та глобальними проблемами.
Пріоритетності	Окреслення 3-5 пріоритетних напрямів, на вирішенні яких має сконцентруватися увага та ресурси на шляху досягнення стратегічної мети соціально-економічного розвитку мезосистеми.

1	2
Системності (усебічності)	Поєднання економічних, соціальних та екологічних завдань розвитку мезосистеми.
Контрольованості	Наявність критеріїв оцінки успішності реалізації стратегії.
Науковості	Розробка стратегії є результатом наукового дослідження та проводиться відповідно до визнаної методики.
Спеціальні	
Гнучкості	Можливість коригування стратегії під впливом внутрішніх і зовнішніх змін.
Результативності	Спрямування усіх заходів, що передбачені стратегією, на досягнення стратегічної мети економічного та соціального розвитку системи.
Цілісності	Взаємоузгодженість програмно-прогнозних документів економічного та соціального розвитку макро-, мезо- та макрорівнів.
Об'єктивності	Оперування офіційними даними органів державної статистики, центральних органів виконавчої влади, місцевих органів виконавчої влади у сфері економічного та соціального розвитку
Партнерства	
Прозорості	Забезпечення прозорості процесів розробки і реалізації стратегії через широке висвітлення результатів у ЗМІ
Легітимності/консенсуу	Сприйняття стратегічного бачення і плану дій переважною більшістю суспільства, представників бізнесу та політичних сил
Залучення громадськості	Вивчення та врахування суспільної думки при складанні плану шляхом залучення до процесу зацікавлених сторін

Джерело: [64].

Стратегічне управління економічним розвитком регіону може здійснюватися за допомогою широкого спектра різноманітних стратегій, програм, конкретних дій і одноразових управлінських рішень. У цілому, термін «стратегія» вживається у таких значеннях [82, с.45]:

- стратегія – як спосіб досягнення певної мети. У цьому випадку стратегія є сукупністю значень керованих змінних;
- стратегія – певний розроблений покроковий постулат, що передбачає певні дії у ситуації процесу прийняття рішень.

Стратегії можуть формуватися одним із таких підходів [69, с.17]:

керівництвом території (представниками влади), коли розробку стратегії орган влади доручає своїм підрозділам;

зусиллями зовнішніх консультантів, коли на конкурсних засадах до розробки стратегії залучається конкурсна організація, науково-дослідна установа чи вищий навчальний заклад, що мають відповідний потенціал розробки стратегії;

зусиллями міжнародних експертів, коли до розробки стратегії залучаються міжнародні фахівці;

змішаним (так званим партнерським) підходом, коли до розробки стратегії залучаються усі зацікавлені сторони стратегічного планування.

Історичний екскурс у проблематику дозволяє висувати гіпотезу відносно того, що розглянуті підходи еволюційно змінюють один одного як реакція владних структур на глобалізаційні виклики сучасного світу (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Еволюція підходів до розробки стратегій соціально-економічного розвитку мезосистеми

Примітка. Складено автором.

За таких умов керівництвом усвідомлюється, що стратегія не є суто адміністративним документом, вона перетворюється у “спільний договір громадської згоди” [69, с. 17]. Із позиції зарубіжної практики стратегічного планування соціально- економічного розвитку мезорівневих територіальних систем, звідки, власне, і беруть свої корені теоретичні розробки стратегічного планування в системі державного управління мезорівня, найбільш оптимальним є саме розробка стратегій на засадах публічності, діалогу та погодження інтересів усіх суб’єктів національної економіки, що зацікавлені у результатах стратегічного планування, а такими є: влада, бізнес і громадськість.

Враховуючи вищевикладене, представимо послідовність процедур стратегічного планування дії суб’єктів стратегічного управління, що представлені державною та громадською компонентою, відносно об’єкта планування щодо обрання пріоритетів, визначення цілей і напрямів соціально-економічного розвитку мезосистеми з урахуванням базових принципів стратегічного планування (рис.1.3).

Аналіз і оцінювання поточних умов територіального розвитку є вихідною інформацією для виявлення конкурентних переваг та обмежень перспективного соціально-економічного розвитку на основі SWOT-аналізу.

Вивчення можливих комбінацій переваг та обмежень надає можливість комплексно оцінити поточний стан мезосистеми, виявити перспективи її розвитку, сформулювати бачення майбутнього, визначити пріоритети. У межах кожного з перспективних напрямів на наступному етапі стратегічного планування повинні визначатися стратегічні цілі й оперативні завдання, потім необхідно дослідити механізм реалізації стратегії з урахуванням необхідності забезпечення балансу між стратегічними намірами та внутрішнім ресурсним потенціалом, зовнішніми можливостями, обмеженнями та загрозами.



Рис. 1.3. Методологічні засади стратегічного планування соціально-економічного розвитку мезосистем

Примітка. Розроблено автором.

Підсумком розробки стратегії з позиції необхідності обґрунтування запланованих заходів є визначення індикаторів оцінювання та контролю успішності виконання запланованих заходів і розрахунки їх прогнозних значень. Цільові індикатори мають розраховуватися за кожним із окреслених етапів реалізації стратегії – за період тривалості етапу, а також у цілому за весь період реалізації стратегії.

Головними компонентами, які визначають зміст та особливості стратегічного планування стосовно соціально-господарської системи є цілі, способи їх досягнення і час. Ключовою компонентою, безумовно, є ціль. Зазвичай розрізняють генеральну ціль розвитку системи – найширше за змістом рішення, що приймається урядом у межах стратегічного панування. Вибір генеральної цілі означає визначення місії системи, яка, у свою чергу, надає більш загальну характеристику системі у майбутньому: що вона собою являє, навіщо існує, яке її місце у просторовому розвитку. На базі генеральної цілі вже формуються цілі, підпорядковані генеральній, завдання. Останні являють собою певні результати, яких система має намір досягти у ході реалізації стратегії [7, с. 569].

Необхідно зазначити, що стратегічне планування необхідно розглядати як неперервний процес, для посилення реалізації якого потрібно використовувати всесвітньо прийняту практику проектного менеджменту, побудовану на циклі Демінга (класична модель “Plan – Do – Check – Act”). У контексті стратегічного планування соціально-економічного розвитку мезосистем це означає послідовний рух таким кроками: планування стратегічних заходів – реалізація задуманого – перевірка виконання стратегій внесення коригувань у стратегічний план дій [6, с.10]. Використання такого підходу дозволяє набагато якісніше виконувати заплановані заходи на шляху досягнення поставлених цілей, оскільки дає можливість оперативно реагувати на зміни (навіть найсуттєвіші) у зовнішньому середовищі. У разі його застосування на практиці, не виникатиме потреба в розробці зовсім

нових стратегій, достатньо своєчасно вносити певні коригування в потрібному напрямку.

Що стосується методологічного підґрунття, то у вітчизняній та зарубіжній практиці тривалий час інструментом, який давав змогу, з одного боку, реалізовувати державну стратегію регіонального розвитку, а з іншого боку, надати кожному регіону можливість реалізувати свою конкурентну стратегію, було програмне управління. При програмно-цільовому методі процес планування регіонального розвитку пов'язує ресурси бюджетного сектора та бюджетні результати, тобто результати використання учасниками проекту бюджетних коштів, при цьому основний акцент здійснюється на визначенні основних цілей, результатів, яких необхідно досягти, якості наданих послуг, а вже потім визначається, який обсяг ресурсів необхідно для цього використати. Застосування проектного, орієнтованого на результат, підходу дозволяє знайти рішення низки завдань [21] : ефективний розподіл бюджетних коштів за стратегічними цілями; забезпечення прозорості та обґрунтованості бюджетних витрат; порівняння послуг з позиції їх якості з аналогічними видами послуг в інших регіонах та містах; врахування наслідків рішень, що приймаються за обсягами та структурою видаткових статей бюджету.

Однак, сучасні тенденції розвитку науки публічного управління потребує нових, більш ефективних та прозорих підходів до організації розробки стратегій соціально-економічного розвитку територій, з урахуванням інтересів усіх зацікавлених осіб: бізнес, громада, влада. Більшість зарубіжних країн у сфері прийняття управлінських рішень, пов'язаних із здійсненням стратегічного планування, використовують нову технологію – Форсайт. «Метою Форсайту є передбачення можливих варіантів віддаленого майбутнього науки, технологій, економіки і суспільства з метою визначення областей стратегічних досліджень і технологій, які, ймовірно, можуть принести найбільші економічні та соціальні вигоди» [39]. Форсайт включає в себе як прогнозно-аналітичну

складову, яка відповідає за комбінацію методів роботи з майбутнім у тому чи іншому Форсайт-проекті, також таку важливу складову, як організація взаємодії та діалогу при виробленні рішень і формування загальних цілей учасників конкретного форсайт-проекту. У дев'яностих роках минулого сторіччя Форсайт почав використовуватися в суспільно-політичній сфері Великобританії, Італії, Австрії, Фінляндії, Франції, ПАР [36].

У Великобританії коріння форсайт-програми йдуть у 1960-ті рр., коли фокус на науці і технологіях поставив на порядок денний проблему інновацій. Виникнення інформаційних технологій і необхідність збільшення інвестицій у НДДКР змусило політиків робити вибір між конкуруючими продуктами і встановлювати вірні пріоритети у світлі економічних потреб країни. У 1994 р. створено Форсайт-програму Великобританії. У 2002 р. сфера вивчення її вийшла за рамки науки і технологій, почали розглядатися проекти, в яких технології тягнуть за собою можливості розв'язання соціальних, екологічних та інших проблем. У 2004 р. почав працювати Центр сканування горизонту Великобританії, метою якого було «зробити прямий внесок у встановлення пріоритетів уряду і формування стратегії, покращуючи здатність уряду відповідати на міждисциплінарні та міжвідомчі виклики» [26, с. 15].

Національна форсайт- програма Великобританії складається з трьох окремих програм, або елементів: сканування горизонтів, проектів майбутнього і громадських програм.

Перша Форсайт-програма у Великобританії – це два додаткові проекти сканування горизонту - «Дельта кан» та «Сигма скан», що забезпечують міжсекторну інформаційну підтримку для всієї форсайт-діяльності уряду країни. Фокус постійного сканування спрямований на 50 років уперед для виявлення неясностей і протиріч. «Дельта скан», що включає 250 експертів із науки і технологій, дає огляд майбутніх проблем у даній сфері. «Сигма скан» є синтезом усіх джерел сканування горизонту і може вважатися

«скануванням сканів» та розглядає питання, що стосуються державного планування.

Результатом роботи обох сканів є конкретні продукти – проблемні звіти, що коротко характеризують виявлені тренди і можливості їх розгортання в майбутньому. У звітах дається опис проблеми, досліджуються можливі наслідки, виявляються ранні індикатори, рушійні сили і гальмуючі чинники, визначаються паралелі з попередніми подіями, передбачаються майбутні можливі зв'язки. Далі звіт маркується даними, що представляють індикативну інформацію про можливі ймовірності, вплив, поширення, труднощі і час розвитку кожної проблеми. Звіту присвоюють класифікацію – слабкий сигнал, прогноз, ключовий рушійний фактор, сценарій або малоімовірна подія, що має величезні наслідки. Дане маркування необхідне для визначення типу критичного мислення, вживаному при читанні звіту. Дані звіти є результатом першої фази форсайт-процесу і являють собою введення інформації для більш глибокого процесу розробки сценаріїв потенційного майбутнього.

Другий елемент Національної форсайт-програми – постійно діюча програма трьох або чотирьох проектів майбутнього для високоякісних оглядів даної проблеми для створення бачення того, як Великобританія може впоратися з викликами майбутнього, зумовленими досліджуваною проблемою. Кожен проект триває від 18 до 24 місяців, але має більш довгостроковий вплив, підвищуючи обізнаність, пропонуючи політичні рекомендації і встановлюючи зв'язки між професіоналами всередині і за межами уряду, що може перетворити рекомендації на політичні рішення [27, с.100]. За кожною темою прогноз розробляється на 10 років у сферах, де майбутній напрям змін є стрімким, поточні тенденції неоднозначні або різні тренди сходяться. Вибір проекту здійснюється на базі широкого консультативного процесу. Форсайт-команда розміщує на сайті короткий список тем для коментарів і консультацій учених, державних департаментів і корпорацій. З іншого боку, проект потребує вручення міністра для

забезпечення політичної згоди високого рівня і починається тільки за гарантії підтримки від усіх зацікавлених груп.

Третьою складовою Форсайт- програми є широка публічна програма, що поєднує мережі футурологів і практиків у політичному, приватному, академічному та інших секторах. Створено мережу аналітиків майбутнього – форум, де можна зустрічатися, цікавитися скануванням горизонту й аналізом сценаріїв майбутнього для обміну новими ідеями, інноваційним мисленням і практичними методиками. Доповідачі з різних професійних співтовариств роблять презентації, ведуть майстер-класи та тренінги або представляють аналіз кейсів із метою стимулювання обговорення, освіти учасників із використанням ф'ючерських методик [27, с.100].

Таким чином, форсайт у Великобританії вийшов за межі науки і технології і в даний час забезпечує уряд інформацією у всіх стратегічних питаннях політики.

Серія регіональних Форсайтів Ломбардії (Італія) була однією з перших регіональних Форсайтів в Європі (1997-1998 рр.), ініційованих громадською спільнотою. Представники технологічних інститутів, асоціації промисловців і банківського сектора виступили з пропозицією про проведення проекту з метою розробки політики регіонального уряду в галузі підвищення технологічної конкурентоспроможності різних секторів промисловості на середньостроковий період. Ставилося завдання оцінити фактори конкурентоспроможності в 6 секторах промисловості з точки зору їх міжнародної конкурентоспроможності (експорт і загальний обсяг продажів) і рівня технологій, динаміки в середньостроковій перспективі, критичності технологій, а також провести скринінг прийнятих фірмами стратегій у галузі технологічних інновацій. Результати форсайта були представлені уряду Ломбардії для розробки економічної політики, банкам - для організації фінансової підтримки. Важливим результатом проекту вважається створення центрів передового досвіду і установа спеціальних фондів для фінансової

підтримки малого та середнього підприємництва, а також те, що підприємці отримали інформацію про технологічні інновації.

У 2002 р уряд Ломбардії ініціював другий Форсайт, мета якого полягала в забезпеченні конкурентоспроможності регіональних наукових і промислових систем на міжнародній арені. В якості горизонту був обраний середньостроковий період тривалістю 10 років. У завдання проекту входили оцінка поточного стану, привабливості та положення технологій у наступних сферах [27, с.100]: нові матеріали, нано- та біотехнології, інформаційно - комунікаційні технології, енергетика. Для визначення привабливості використовувалися такі індикатори, як економічний і промисловий внесок, час і невизначеність очікуваних наслідків, інтенсивність міжнародної конкуренції, соціальні наслідки. Положення технологій визначалися за такими показниками: наукова компетенція, необхідні ресурси, доступ до провідних ринків, порівняння з промисловими та інфраструктурними чинниками. Також належало оцінити можливість генерації наукового знання на основі даних технологій і впровадження в промислове використання. Звіт про виконану роботу широко висвітлювався в пресі. Результати були використані при розробці плану дій з матеріального стимулювання та підтримки малого й середнього підприємництва, зайнятого в досліджуваних сферах, і допомогли фірмам скласти стратегію розвитку бізнесу. Важливим ефектом проекту з'явився факт, згідно з яким учасники форсайта з різних сфер науки, політики і бізнесу прийшли до переконаності в тому, що тільки спільними зусиллями можна виробити ефективні рішення середньострокових проблем регіону.

В даному контексті можна привести приклад Фінляндії, яка має довгу традицію проведення регіонального форсайту. Вже в 1970-х роках Місцевими держаними службами та міністерствами було розпочато роботу програм регіонального розвитку, в яких широко застосовувались методи форсайту. В регіональній політиці Фінляндії основну відповідальність та навантаження за проведення регіональної форсайтінгової діяльності несуть

так звані ТЕ-Центри (The development of Employment and Economic Development Centres (EDC –Centres) [86], що були засновані ще в 1997 році і функціонують в різних регіонах країни. Основною метою даних центрів при проведенні досліджень з форсайту було:

- форсувати процес визначення майбутніх змін, які можуть відбутися у різних сферах регіонального розвитку (сфери бізнесу, технологій, тощо);
- реалізувати задачі, цілі, бачення майбутнього розвитку регіону;
- активізувати дії для максимального використання позитивних можливостей і уникнення, або хоча б мінімізацію, виникаючих загроз;
- підвищити ефективність рішень і дій ТЕ-Центрів;
- поглиблення знань і розуміння проблем регіонального бізнесу, сфери праці, сільського розвитку, тощо [70, с.86].

EDC-Центри проводять постійне систематичне сканування проблем, що можуть виникнути в майбутньому, проводять аналітичну роботу в питаннях визначення загроз і можливостей, і визначення шляхів прийняття оптимальних рішень, створюють мережу акторів, що впливають на розвиток певного регіону.

Найголовнішим моментом в роботі таких центрів, що неодноразово підкреслюється дослідниками, авторами проектів, є саме створення відкритого спільного простору, а також мережі для акумулювання, поширення, загального користування, обміну інформацією, і формування спільного осередку акторів, що мають безпосередній вплив, знання, компетенцію, бачення і т.п. розвитку даного регіону.

Дані центри намагаються визначити нові можливості для розвитку бізнесу, ринку праці (це і умови, і рівень компетенції на ринку праці, і т.п.), виробити стратегії регіональної політики, що стосуються вищезгаданих сфер. Вони підтримують регіональний розвиток, укріплюють регіональну інноваційну систему, стимулюють підвищення регіональної конкурентності та росту.

Цікавим для дослідження може бути і досвід Німецького регіону Баден-Вюрттемберг, що протягом 2005-2009 проводив дослідницький проект FAZIT (The Research Project for Current and Future IT and Media Technologies and Their Use in Baden – Württemberg-FAZIT) [83, с.15]. Як відомо, з 1996 року даний регіон входить до транскордонного кластеру “BioValley” (“Біодолина”), що об’єднує землі трьох країн у верхній долині р. Рейн. Головною метою проекту було зорієнтувати форсайтингове дослідження і представити сценарії розвитку саме земель Баден-Вюрттемберг, де на даний момент домінує автомобіле та машинобудування, як регіону інформаційних технологій. Дане дослідження є настільки глибоким і вдалим, що навіть провідні японські науковці визнали його вартим наслідування. Вони допускають, що проект FAZIT може стати прикладом у сфері регіонального дослідження для Японії, де, як відомо, вже існує досить давня практика серед місцевих органів влади проведення подібних досліджень.

Слід зазначити, що регіональні Форсайти проводяться не тільки в старій Європі. Країни, що недавно увійшли в ЄС, також їх проводять. Як приклад наведемо Форсайт Західно-Угорського регіону, який проводився в три етапи з 1997 по 2000 рр. Мета проекту полягала в розробці технологічних сценаріїв регіону, визначенні місця цих сценаріїв у міжнародному контексті, після чого передбачалося опрацювання ініціатив та програм, спрямованих на стимулювання реалізації найбільш бажаного майбутнього сценарію на регіональному та інституційному рівнях, а також на рівні компаній. Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні завдання [38]:

- складання сценаріїв для певних галузей та послуг, що представляють найбільшу важливість для регіону;

- проведення моніторингу та аналізу взаємодії між дослідними інститутами та приватним бізнесом;

- моніторинг пропозицій вищих навчальних закладів та попиту на кваліфіковані кадри в певних галузях на регіональному рівні;

опрацювання стратегії технологічного розвитку для регіону, яка стала б невід'ємною частиною програми регіонального розвитку.

Результати лягли в основу звіту і рекомендацій для прийняття політичних рішень, необхідних для побудови найбільш бажаного майбутнього регіону.

Таким чином, форсайт – це технологія передбачення можливих сценаріїв розвитку майбутнього. Особлива його цінність та унікальність як політичної технології полягає в можливостях погодження прийняття рішень між численними зацікавленими учасниками. Він сприяє узгодженню інтересів, робить прийняття рішень публічними і дозволяє досягти узгоджених дій суб'єктів завдяки виробленню єдиного бачення майбутнього влади і населення. Вже тривалий час його застосовують на майже всіх рівнях в ряді розвинених країн світу. Використання форсайту, як технології розробки регіональних програм розвитку може стати дієвим інструментом формування пріоритетів та обрання правильного вектору розвитку не лише країни, а і її регіонів.

### **1.3. Зарубіжний досвід стратегічного управління регіональним розвитком**

Розробка а в подальшому і реалізація стратегій соціально-економічного розвитку мезосистем має базуватися на дотриманні прав і врахуванні інтересів трьох суб'єктів стратегічного планування: влади, бізнесу, громади, як сторін, що зацікавлені у цьому процесі на шляху забезпечення покращення соціально-економічного середовища, підвищення рівня та якості життя населення. Співпраця стейкхолдерів забезпечується через інституційне посередництво.

Взагалі існує велика кількість інститутів взаємодії урядових, бізнес структур і громадськості в рамках стратегічного управління. Ними можуть виступати: державно-приватне партнерство, технологічні платформи,

консультативні органи при органах державної влади різного рівня, бізнес-асоціації [33, с. 50]. Конкретними інститутами та інституціями, що безпосередньо залучаються до процесу розвитку територій (окрім органів державної влади та місцевого самоврядування різного рівня), закордоном є: асоціації муніципалітетів національні агентства розвитку, торгово-комерційні та промислові палати, технополіси, бізнесові та інноваційні центри, регіональні фінансові компанії, приватні консультанти та експерти, профспілки, організації, що займаються працевлаштуванням населення, організації, що спеціалізуються на поширенні нових технологій, бізнес-інкубатори, венчурні фонди, гарантійні фонди, благодійні фонди, місцеві агентства розвитку, муніципальні фонди розвитку, комунальні фундації, заклади вищої освіти та регіональні наукові центри, технологічні дослідницькі лабораторії, агентства регіонального розвитку, ін. [23, с. 82-83]. Структурними інститутами реалізації стратегії регіонального розвитку країн Європейського Союзу є міжнародні фонди, суспільні підприємницькі корпорації та навіть вільні зони [33, с.51]. Діяльність подібних інституційних структур, як наголошується співробітниками національного інституту стратегічних досліджень [30, с.12], є невід’ємною складовою стратегічного управління з огляду на їх спроможність «забезпечити поєднання державних, регіональних та місцевих ініціатив з інтересами приватного сектора у межах окремої території».

Серед такого великого розмаїття інституційних посередників у контексті проблеми стратегічного управління соціально-економічного розвитку мезосистем та з огляду на поступовий перехід у питаннях територіального розвитку до партнерських відносин особливої уваги заслуговують саме агентства регіонального розвитку, роль яких у сприянні співпраці та партнерству між владою, бізнесом, громадянськістю загальноновизнана в усіх європейських країнах, де такі структури “ефективно співпрацюють з владою як фокусні центри стратегічного планування та супроводження проектів

розвитку територій, чим створюють якісно нове економічне середовище” [1, с. 3].

Агентства регіонального розвитку з’являються у 50-60-х рр. минулого століття у країнах Західної Європи [3, с. 19], а вже наприкінці 90-х років розповсюджуються майже по всьому світі. Із метою вироблення відповідних пропозицій для України на шляху запровадження інституту посередництва зі стратегічного управління соціально-економічним розвитком мезосистем на зразок загальноновизнаних у світі посередницьких структур з планування та реалізації політики територіального розвитку в особі агентств регіонального розвитку, вважаємо за доцільне здійснити екскурс у світову практику організації їх діяльності.

У Великобританії посередницькі структури беруть свій початок із другої половини ХХ століття, коли перші агентства регіонального розвитку виникли як асоціації, членами яких були регіональні представництва міністерств, органів місцевого самоврядування і неурядових організацій. Інституційні посередники у Великобританії діяли як державні підприємства, що створені з ініціативи уряду та несли відповідальність перед ним. Основна їх роль полягала у тому, щоб працювати як стратегічні провідники регіонального економічного розвитку і конкурентоспроможності через координацію розвитку та регенерацію політики й програм. Місією їх діяльності проголошено – «сприяння економічному процвітання, а також стимулювання можливостей усіх десяти регіонів Англії» через стратегічне планування, підвищення конкурентоспроможності, привабливості для внутрішніх інвестицій, а також забезпечення наявності достатнього рівня професійних навиків. Зусилля спрямовувалися на зменшення розбіжностей у показниках зростання між регіонами та забезпечення достатньої партнерської згоди між місцевими стейкхолдерами. Усі питання, що стосувалися діяльності інституційної структури прописувалися у відповідній регіональній економічній стратегії, яка приймалася кожним регіоном та кожні 3 роки поновлювалася. Інституційні посередники могли співпрацювати між собою.

Така співпраця могла бути «транскордонною», коли агентства декількох регіонів об'єднували свої зусилля для вирішення спільних завдань, при цьому за критерієм галузевої спеціалізації інституційної структури одне з агентств брало на себе роль лідера та координатора. Принцип «провідної ролі» інституції чи критерій її галузевої спеціалізації дозволяв не лише економити ресурси окремим агентствам за рахунок «відлучення» від непрофільних для себе питань, але й досягати найбільшої ефективності у вирішенні «своїх питань» за рахунок спеціалізації саме на них.

Починаючи з 2011 року у країні на місце агентств регіонального розвитку прийшли інші інституційні посередники – Місцеві економічні партнерства (local enterprise partnerships, скорочено – LEPs) [5, с.45], яких станом на вересень 2012 року у країні налічується близько 39 [12, с.31]. Це є свідченням того, що партнерство влади, бізнесу, громадськості прийняло іншу форму

У Канаді функціонує всього 4 агентства регіонального розвитку, що утворені як федеральні органи, які відповідають за сприяння економічному зростанню. Фінансування агентств відбувається за рахунок коштів федеральних фінансів (департаменту розвитку країни). Саме через це інститути розглядаються як канал ефективного розподілу федеральних фінансів. Коло обов'язків агентств дослідники зводять у такі блоки: надання підприємствам і некомерційним організаціям інформаційних послуг (надається інформація про програми агентства та послуги його співробітників, що спроможні допомогти у реалізації проекту), консалтингових послуг (консультації з приводу наявних інновацій, стартапів, можливостей експорту та перспективного партнерства), послуг путівника (супроводження проектів від початкових етапів їх розробки до реалізації).

Агенція несе відповідальність за сприяння економічному зростанню у регіоні шляхом стимулювання малого та середнього бізнесу, має свої відділення, що утворюють мережу з підтримки малих і середніх підприємств та некомерційних організацій. Через свої програми та ініціативи агентство

інвестує кошти у різні заходи. Місія інституту – сприяння довгостроковому економічному розвитку територій регіону з акцентом на тих, де найнижчі темпи економічного зростання та незначні можливості для продуктивної зайнятості. При цьому агентство активно співпрацює з громадами регіону. Основними пріоритетними напрямками діяльності агентства є такі [15, с.56]:

- сприяння адаптації громад до економічних змін через фокусування на зменшенні соціально-економічних проблем для нежиттєздатних громад, підтримці громад, які постраждали від економічного спаду, сприяння відтворенню місцевої економіки;
- підтримка “економіки завтрашнього дня”;
- підтримка розвитку громад;
- підтримка системи прийняття рішень регіональних економічних суб’єктів (дослідження у галузі регіонального розвитку).

У Франції у кожному регіоні діють агентства регіонального і місцевого розвитку, ініціаторами та засновниками яких є органи самоврядування територій, комун. Сьогодні у країні нараховується приблизно 1215 агентств місцевого/регіонального розвитку, які діють у сферах планування розвитку сільських територій, економічного розвитку, енергетики, культури, утилізації, відходів, інформаційних технологій та інших більш вузьких проблем. За юридичним статусом ці агентства є здебільшого товариствами змішаної форми власності та акціонерними товариствами з обмеженою відповідальністю, до числа засновників яких входять, окрім органів самоврядування, приватні підприємства, асоціації роботодавців, профспілки, громадський сектор.

Основними напрямками діяльності агентств регіонального розвитку Франції є такі [79, с.15]:

- надання консультаційних послуг французьким та іноземним компаніям щодо можливостей підприємництва на території регіону, зокрема: економічний аналіз галузей, які мають високий технологічний чи інноваційний потенціал (біомедична, електронна галузі,

автомобілебудування та інші); маркетинговий аналіз можливостей розвитку бізнесу у певній галузі та на певній території; сприяння у започаткуванні бізнесу (оренда чи будівництво приміщення, юридична реєстрація підприємства); підбір персоналу для підприємства, проведення навчання працівників; надання співфінансування для започаткування бізнесу; налагодження зв'язків із органами влади, потенційними партнерами;

- створення інвестиційного паспорту території, просування економічного, технологічного та людського потенціалу регіону за кордоном у середовищі потенційних інвесторів;

- налагодження співпраці з місцевими інститутами розвитку для реалізації спільних проектів сприяння розвитку підприємництва;

- участь у реструктуризації підприємств, перекваліфікації їх персоналу;

- торгівля та оренда нерухомості;

- організація торгових виставок та ярмарок;

- формування інформаційних систем та баз даних, які демонструють можливості національної економіки.

Також агентства регіонального розвитку беруть участь у розробці та реалізації програм і планів розвитку регіонів та департаментів, зокрема, якщо їх співзасновниками є відповідні органи влади.

В Австралії діє мережа з 55 комітетів у межах регіонального розвитку країни – PPA (Regional Development Australian) – ініціативи уряду, що об'єднує усі рівні влади для підтримання зростання та розвитку регіонів країни. Комітети будують партнерські відносини між урядом, регіональними організаціями розвитку, місцевим бізнесом і суспільними групами. При розробці моделі PPA для кожного штату та території федеральний уряд Австралії враховує результати консультацій з громадськістю. Напрямами діяльності таких австралійських інституційних посередників є розробка регіональних планів, що описують регіон та його атрибути; консультування з питань можливостей фінансування; участь у процесі планування; проведення

семінарів з питань планування; виявлення проблем регіону, розробка та реалізація рішень, що відповідають потребам регіону; проведення регіональних форумів за ключовими питаннями, які торкаються розвитку регіонів; підготовка довідки регіону для залучення інвестицій у деякі сектори економіки [72, с.323].

Фінансування комітетів відбувається за рахунок коштів федерального уряду країни а також, в окремих випадках, коштів регіональних і місцевих органів влади та інших форм підтримки програм розвитку.

У Словенії агентства регіонального розвитку створювалися муніципалітетами та (або) державними чи цивільними юридичними особами на території одного або декількох статистичних регіонів. Їх завдання зводяться до: розробки програм регіонального розвитку; координації роботи місцевих інституцій розвитку, співробітництва з ними у підготовці та виконанні програм регіонального розвитку; наданні консультаційних послуг і поданні заявок на стимули для розвитку; співробітництві з місцевими та національними органами у підготовці національних документів із планування [65, с. 26; 66, с. 14].

Із самого початку свого існування (з середини 1990-х років) агентства регіонального розвитку у цій країні трансформувалися із центрів підтримки бізнесу, які відігравали роль консультативних служб для підприємств, здійснювали попереджувальні заходи із питань зайнятості, розвивали фінансові ресурси для підприємств, підтримували інструменти розвитку малого та середнього підприємництва. Після трансформації змінилися і обов'язки інститутів – управління процесом розробки стратегії, програмування, визначення пріоритетів розвитку, юридична експертиза, розробка проектів регіонального розвитку, тендерні процедури, моніторинг та інше.

У Польщі інституційні посередницькі структури (агентства регіонального та місцевого розвитку) почали з'являтися у 1991 році на зразок агентств регіонального розвитку країн Західної Європи та США. Окрім

органів місцевого самоврядування ініціаторами створення агентств регіонального розвитку були й інші зацікавлені сторони, наприклад, місцеві громадські комітети та приватний сектор [23, с.134].

Функціонують агентства регіонального розвитку у Польщі в різних правових формах: як товариства, фонди, акціонерні спілки, товариства з обмеженою відповідальністю. Функціонування інституцій у формі акціонерних компаній дозволяє займатися підприємницькою діяльністю і не залежати від фінансування з бюджетів органів місцевого самоврядування чи за рахунок урядових програм. Менш популярними є благодійні фонди чи неурядові організації, що мають більше можливостей для залучення ресурсів міжнародних організацій [15, с. 64]. Загалом правова форма агентства має бути такою, щоб урядовці мали можливість впливати та контролювати її діяльність.

Основні види діяльності агентств за їх профілем такі: підготовка стратегії місцевого та регіонального розвитку; надання рекламних послуг, які висвітлюють сильні сторони регіону, виставки, реклама товарів і послуг суб'єктів господарювання, організацій та підприємців; консультації для підприємств – юридичні, бухгалтерські, з маркетингу, менеджменту та ін.; навчання, що пов'язане з місцевим розвитком, мовні курси, комп'ютерні курси, курси підвищення кваліфікації; послуги з ведення діловодства, фінансового контролю бухгалтерської документації для інших суб'єктів господарювання; допомога у тимчасовому керівництві підприємством; обслуговування інвесторів, які шукають партнерів із цікавим місцем розташування [25, с. 11].

Цікаво, що агентства регіонального розвитку у Польщі можуть створювати окремі інститути у складі власної організаційної структури. Так, до їх складу можуть входити інкубатори підприємництва, центри економічної інформації.

За статусом “урядові” агентства регіонального розвитку Румунії – це неприбуткові громадські організації, підконтрольні та підзвітні у своїй

діяльності Радам регіонального розвитку. До складу ради агентства входять представники повітових рад, найбільших муніципалітетів, асоціацій громад, торгово-промислової палати, бізнесових і фермерських асоціацій, профспілок, освітніх і наукових закладів, значних громадських організацій, а також Національної ради регіонального розвитку. Директор агентства обирається на основі відкритого конкурсу відповідною Регіональною радою розвитку і, відповідно, звітує про свою діяльність цій структурі [23, с. 61].

Операційна діяльність інституційного посередника фінансується за рахунок коштів відповідного Регіонального фонду розвитку, який формується з надходжень від національного фонду, внесків повітів і муніципалітетів. Відповідно до Національної програми регіонального розвитку агентства мають право концентрувати ресурси для підтримки ініціатив, які безпосередньо впливають на економічний розвиток території регіону: надання кредитів малому та середньому бізнесу, підтримки туристичних проектів, надання інформації, реклами регіону, створення фінансових схем підтримки аграрного сектора, професійного розвитку людських ресурсів. Тож додатковими джерелами наповнення регіональних фондів розвитку є ресурси, залучені від приватного сектора, зарубіжних інвесторів, міжнародних організацій.

До основних завдань діяльності агентств регіонального розвитку належать такі [79, с.12]: розробка регіональних стратегій і програм розвитку, планів використання коштів регіональних фондів розвитку;

- визначення, разом із органами місцевого самоврядування, несприятливих територій розвитку і розробка програм подолання кризи;
- надання технічної допомоги, консультацій фізичним та юридичним особам, які бажають інвестувати у розвиток несприятливих зон;
- надання пропозицій Національній раді регіонального розвитку щодо фінансування з Національного фонду проектів розвитку на території макрорегіону;
- залучення додаткових ресурсів у Регіональний фонд розвитку та його

управління.

Упродовж останніх років агентства регіонального розвитку Румунії почали орієнтуватися на так званий “підприємницький” стиль діяльності, шукаючи додаткові фінансові ресурси (окрім бюджетних) для фінансування своїх програм і проектів.

На підставі аналізу зарубіжного досвіду функціонування своєрідних інституційних посередників в особі агентств регіонального розвитку стає очевидним, що у світі не існує єдиного підходу щодо розуміння сутності “агентства регіонального розвитку” не лише в теорії, але й на практиці. Не розроблено й єдиної моделі створення та функціонування подібних інституцій, адже формувалися вони під впливом особливостей організації влади й управління кожної окремої країни на певному етапі їх історичного розвитку, відповідно, окремі підходи та моделі втілюють специфіку різних країн. Статус і функції агентств залежать від поєднання таких факторів: системи регіонального врядування, рівня децентралізації уряду, статусу місцевих партнерств, доступності фінансових ресурсів для діяльності агентства регіонального розвитку, ідеології підтримки внутрішнього потенціалу територій, яка є прийнятною в даному регіоні. Доволі неоднозначний досвід функціонування агентств у країнах світу, свідчить, що функціонують вони, здебільшого, з метою сприяння економічному розвитку територій через стратегічне планування, інформування, консультування, проектування. Такі інститути взаємодії урядових, бізнес структур і громадськості закордоном мають чітко визначені мету, означені ключові напрями та завдання своєї діяльності, які корелюють з тими, що закріплені на законодавчому рівні для таких інституційних посередників.

Зарубіжний досвід функціонування інститутів взаємодії урядових, бізнес структур та громадськості у процесі прийняття рішень щодо стратегічного планування економічного та соціального розвитку територіальних систем засвідчує важливість та необхідність існування подібних посередників в Україні. Прикладом тому є досвід Великобританії, яка не відмовилася від

інституційного посередництва; партнерство влади, бізнесу та громадськості прийняло лише іншу форму, перейшло на нижчий рівень управління. Такий досвід країни є лише підтвердженням тому, що форма агентства регіонального розвитку не ідеальна, не статична, а з плином часу та з урахуванням наслідків соціально-економічного розвитку, кількості та глибини нових проблем, які виникають, взагалі має тенденцію до розвитку і свого перегляду. Зарубіжний досвід має бути корисним уроком для становлення вітчизняної науки публічного управління та розробленні дієвої системи стратегічного управління економічними системами, у тому числі регіонального рівня.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### **2.1. Нормативно-правове забезпечення стратегічного управління регіональним розвитком в Україні**

Стратегічне управління в системі публічного регулювання економіки як один із регуляторів соціально-економічних змін, які відбуваються у суспільстві, у будь-якій державі має спиратися на відповідну правову основу. Україна у цьому аспекті не є виключенням. Для забезпечення процвітання кожна держава має віднайти власну, ефективну саме для неї модель, постійно визначати адекватні інструменти стратегічного управління та успішно їх використовувати. Її основою є нормативна правова база, яка з одного боку сприяє забезпеченню ефективного розвитку конкретної території, а з іншого - спрямована на вирівнювання тенденцій соціально-економічного розвитку регіонів-лідерів та проблемних регіонів.

Окремі положення що стосуються стратегічного управління містяться у низці нормативно-правових та законодавчих актів, які присвячені регіональному управлінню в Україні, у тому числі на засадах стратегічного планування.

Законодавство України з регіонального розвитку за період 1991 р. – початку 2016 р. умовно можна поділити на чотири етапи:

На першому етапі (1991-1999 рр.) в Україні була фактично відсутня системна державна політика регіонального розвитку. Вона носила епізодичний і фрагментарний характер.

На другому етапі (2000-2004 рр.) також не було сформовано системне базове нормативно-правове забезпечення формування державної регіональної політики в Україні.

На третьому етапі (2005-2013 рр.) еволюції державної регіональної політики в Україні було зроблено суттєвий крок уперед порівняно з попередніми двома етапами.

Четвертий етап (з 2014 р. по цей час) характеризується офіційним визначенням засад державної регіональної політики, визначенням порядку використання коштів державного фонду регіонального розвитку. У 2021 р. Кабінетом Міністрів України була затверджена Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 р. [50].

Реалізація Державної стратегії – 2027 передбачається в 2 етапи. На першому етапі (2021-2023 рр.) створюються нормативно-правові умови вирішення питань соціально-економічного розвитку регіонів, формування цілісної системи стратегічного, середньострокового і короткострокового прогнозування та планування; концентрація фінансових ресурсів на пріоритетних напрямках і підтримка реалізації інвестиційних проектів.

На другому етапі (2024-2027 рр.) передбачається проведення інституційної реорганізації органів місцевого самоврядування; завершення формування нормативно-правового підґрунтя, реалізація державних інфраструктурних проектів. Для реалізації Державної стратегії – 2027 Кабінетом Міністрів України в 2021 р. була затверджена Постанова «Деякі питання реалізації у 2021-2027 роках Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року», в якій передбачаються розробка низки проектів законів, програм, проектів, підготовка методичного забезпечення формування системи планування регіонального розвитку, проведення моніторингу соціально-економічного розвитку регіонів.

Державна стратегія і План заходів з її реалізації розроблялися відповідно до затвердженої Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів її реалізації», а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених стратегій і плану заходів.

У 2021 р. Кабінетом Міністрів України було прийнято дві Постанови, такі як «Питання використання у 2021 році коштів державного фонду регіонального розвитку» і «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку», а також Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Питання підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку», які упорядкували процес фінансування розвитку регіонів з державного бюджету.

Таким чином, бачимо, що фактично до 2027 року стратегічне управління регіональному розвитку відображає адміністративний підхід (визначений нами на рис.1.2) до розробки стратегій соціально-економічного розвитку мезосистеми. Децентралізація влади та фінансова децентралізація закладає підвалини експертно-наукового підходу.

Як говорилося вище, що тривалий час методологічним підґрунтям планів різного рівня в Україні є програмно-цільове управління, що якого наявна вітчизняна система розробки й виконання цільових програм, яка регламентується Законами України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [44] і «Про державні цільові програми» [45].

Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [44] визначає правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць як складової частини загальної системи державного регулювання соціально-економічного розвитку держави [44]. Із часів свого затвердження та набуття чинності в нього майже не вносилися зміни. Саме через це він не враховує нових планових документів з питань економічного та соціального розвитку територій, які свого часу з'явилися у країні (йдеться про стратегії),

а також не регламентує на законодавчому рівні взаємозв'язок між прогнозами, програмами та планами макро-, мезо- та мікрорівнів.

Із метою вдосконалення системи прогнозно-планової документації з питань соціально-економічного розвитку, за результатами запровадження стратегічного планування в органах виконавчої влади розпорядженням Кабінету Міністрів України схвалено “Концепцію вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України”. Концепцією визначена багаторівнева ієрархічна система планування та прогнозування у розрізі “прогнозних і програмних документів, в яких згідно із соціально-економічними та суспільно-політичними процесами, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі й пріоритети соціально-економічного розвитку, а також заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення” [28].

Як говорилося вище, для підвищення обґрунтованості підготовки та проведення стратегічних управлінських рішень, необхідним є оволодіння передовими технологіями передбачення, а отже, і впливу на майбутнє, що зокрема можна забезпечити потенціал форсайт-програмування. Ці технології підтвердили свою ефективність в зарубіжних країнах, на сьогоднішній день вони знаходять своє поширення і в управлінні економічними системами в Україні.

Нормативно-правовим документом, що фактично ініціював початок вітчизняного форсайту, вважається Державна програма прогнозування науково-технічного розвитку на 2023-2024 роки [49], науково-методологічний та організаційний супровід якої здійснював Центр дослідження науково-технічного потенціалу та історії науки НАН України, а інформаційно-аналітичний та ресурсо-технологічний супровід – Український інститут науково-технічної і економічної інформації.

За результатами виконання цієї програми було підготовлений ґрунтовний звіт «Обґрунтування системи науково-технологічних та

інноваційних пріоритетів на основі форсайтних досліджень», в якому узагальнені пропозиції 15 експертних груп, створених по нових пріоритетних напрямках розвитку. Рішенням Науково-технічної ради Програми прогнозно-аналітичні та маркетингові дослідження проводилися за напрямами «Енергетика та енергоефективність», «Біотехнології» та «Нові матеріали», «Інформаційно-комунікаційні технології».

Таким чином, в Україні перший ґрунтовний погляд у майбутнє з використанням форсайту на національному рівні (національного форсайту) стосувався науково-технологічного та інноваційного розвитку.

Наступницею цієї програми стала Державна програма прогнозування науково-технологічного розвитку на 2023-2027 роки [47], організаційний супровід якої здійснював Український інститут науково-технічної і економічної інформації. Створено інформаційний сайт «Форсайт в Україні». У форсайт дослідженнях, що проводилися цим інститутом використовувався метод цільових груп експертів. Так, сформовано та актуалізовано інформаційно-ресурсну базу за пріоритетними напрямами «Науки про життя, нові технології профілактики та лікування найпоширеніших захворювань», «Енергетика та енергоефективність», «Нові речовини та матеріали», «Раціональне природокористування», «Інформаційно-комунікаційні технології» та вперше в Україні сформовано Перелік критичних технологій за пріоритетними тематичними напрямами.

В рамках діяльності Комітету із системного аналізу при Президії Національної академії наук України, Світовим центром даних з геоінформатики і сталого розвитку Міжнародної ради з науки (ICSU) при Національному технічному університеті «Київський політехнічний інститут» (НТУУ «КПІ») та Навчально-науковому комплексі «Інститут прикладного системного аналізу» НТУУ «КПІ» МОН України та НАН України виконано комплекс робіт з технологічного передбачення (форсайту) соціально економічного розвитку України на середньостроковому (до 2024р.) і довгостроковому (до 2030р.) часових горизонтах [78]. До головних драйверів

майбутньої економіки України віднесено: «Аграрний», «Військово-промисловий», «Інформаційно-комунікаційні технології», «Створення нових речовин і матеріалів, нанотехнології», «Енергетика», «Високотехнологічне машинобудування», «Розвиток транзитної інфраструктури», «Науки про життя» (біомедична інженерія, клітинна медицина, фармація)».

Крім того, у 2022 – I півріччі 2023 рр. зроблено важливі кроки щодо формування законодавчо-нормативного та інституційного забезпечення секторальної децентралізації, результатом якої має стати чіткий розподіл повноважень та ресурсів між рівнями та органами управління щодо забезпечення всього комплексу соціальних та адміністративних послуг населенню та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій. До документів, що визначають стратегічні напрями реалізації секторальної децентралізації, передусім належать:

- Указ Президента України «Про першочергові заходи розвитку місцевого самоврядування в Україні на 2023 рік» [57], у якому підвищення інституційної спроможності місцевого самоврядування визначено одним із пріоритетів розвитку держави;

- нова редакція Плану заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, затверджена Кабінетом Міністрів України у вересні 2023 р. [16];

- розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 квітня 2013 р., яким затверджено Середньостроковий план пріоритетних дій Уряду до 2025 року та План пріоритетних дій Уряду на 2025 рік [53]. У цих документах визначено напрями секторальної децентралізації як складову галузевих реформ на найближчу та середньострокову перспективу. З метою розподілу повноважень між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування перед міністерствами та іншими ЦОВВ поставлено завдання визначити повноваження органів виконавчої влади, які доцільно передати органам місцевого самоврядування.

Однією з важливих форм регулювання стратегічного управління є розроблення та реалізація регіональних інвестиційних програм. Найважливішими документами у цій сфері є «Про порядок затвердження інвестиційних програм і проектів будівництва та проведення їх комплексної державної експертизи» [59], «Про затвердження Методики розрахунку інтегральних регіональних індексів економічного розвитку» [51], «Методика оцінювання роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо залучення інвестицій, здійснення заходів з поліпшення інвестиційного клімату у відповідних галузях економіки та в розрізі регіонів, рейтингової оцінки інвестиційної привабливості галузей, регіонів та суб'єктів господарювання», «Про схвалення Концепції створення системи рейтингової оцінки регіонів, галузей національної економіки, суб'єктів господарювання», «Методичні рекомендації щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання» [34], Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку [35] та інші.

Сучасне інвестиційне законодавство включає в себе: «Про інвестиційну діяльність» [55]; «Про підготовку та реалізацію інвестиційних проектів за принципом «єдиного вікна» [58]; «Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць» [61]. Останній із законів встановлює, що держава може надавати підтримку інвестиційним проектам за певних умов: це пріоритетна для держави сфера, проект відповідає умовам, викладеним у законі і в цьому зацікавлений регіон.

За цим законом регіони отримали ще один механізм залучення інвестицій у регіональний розвиток, в той же час закон не визначає вимог щодо відповідності інвестиційного проекту стратегії розвитку регіону, але це можуть враховувати уже органи виконавчої влади на рівні регіонів. До того ж, з метою прискорення економічного розвитку окремих територій України ухвалювались закони, які встановлювали особливості правового регулювання інвестиційної діяльності на окремих територіях.

Сьогодні в Україні створена правова база присвячена питанням державно-приватного партнерства як системи відносин між державним та приватним партнерами, при реалізації яких ресурси обох партнерів об'єднуються з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагород (відшкодувань) між ними, для взаємовигідної співпраці на довгостроковій основі у створенні (відновленні) нових та/або модернізації (реконструкції) діючих об'єктів, які потребують залучення інвестицій, та користуванні (експлуатації) такими об'єктами. Правові засади цієї діяльності визначені Законом України «Про державно-приватне партнерство» від 1 липня 2010 року № 2404–VI [46] який сформував законодавче підґрунтя для співробітництва державного та приватного сектора з метою підвищення конкурентоспроможності та залучення інвестицій в економіку України, у тому числі економіку регіону.

Створення у країні мережі агенцій регіонального розвитку, як своєрідних інститутів – суб'єкт національної інноваційної системи, що виконували б функцію посередника між приватним і громадським сектором певної території (а саме регіону), з одного боку, та намірами влади щодо соціально-економічного розвитку цієї території регламентується декількома нормативно-правовими актами країни. Серед них Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [56], Закон України «Про засади державної регіональної політики» [48], Постанова Кабінету Міністрів України від 06 серпня 2014 року № 385 «Про затвердження державної стратегії регіонального розвитку» [50], від 11 лютого 2016 року № 258 «Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку» [54], згідно яких в регіонах розпочата робота з підготовки створення Агенції регіонального розвитку. Однак, рівень їх співпраці з місцевими органами державної влади та органами місцевого самоврядування залишається низьким з огляду, передусім, на таке: інститути майже не залучаються до розробки місцевих і регіональних програм та стратегій розвитку, а також до процесу їх подальшої реалізації;

діяльність інститутів здійснюється переважно за рахунок фінансової підтримки з боку іноземних і міжнародних донорів; відсутня координація та узгодження діяльності інститутів.

Таким чином, проведений вище аналіз еволюції регіональної політики в Україні свідчить про те, що на сьогоднішній час основне нормативно-законодавче забезпечення в країні щодо регіонального розвитку (у тому числі і стратегічного) сформовано, що має забезпечити оптимальний розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади на різних рівнях адміністративно-територіального устрою за принципами субсидіарності та децентралізації, а також можливості формування ефективних стратегічних документів розвитку на регіональному рівні. Основним завданням нормативно-правового забезпечення регіонального розвитку має бути створення сприятливих умов для розвитку регіонів, встановлення необхідного балансу між ними та зміцненням демократичних основ розвитку держави. Щоб успішно виконати зазначені завдання, потрібен виважений системний підхід законодавців.

## **2.2. Аналіз соціально-економічного розвитку Полтавської області**

Реалізацією державної регіональної політики у Полтавській області займається Департамент економічного розвитку та інвестицій Полтавської військової адміністрації. На рівні органів місцевої влади (Полтавська обласна рада) застосовуються інструменти та механізми регіонального розвитку, визначені на основі місцевої ініціативи та комплексного використання наявних на місцевому рівні ресурсів, залучаються інструменти та механізми місцевого самоврядування тощо, відбувається стимулювання регіонального розвитку з урахуванням інтересів територіальних громад відповідно до вимог забезпечення високого рівня якості життя людини незалежно від місця її проживання

Використовуючи дані офіційної статистичної звітності, матеріали Полтавської обласної ради та державної адміністрації, проведемо оцінку основних тенденцій розвитку соціально-економічного стану, проаналізуємо динаміку показників, що відображають відповідні процеси.

Область не має чітко вираженої спеціалізації у промисловості. З одного боку, це непогано, оскільки зменшуються ризики обвалу економіки області через обвал домінуючої галузі у зв'язку із різкою зміною кон'юнктури ринку, але, з іншого боку, це стримує динаміку розвитку, оскільки не визначено конкурентної галузі, яка може стати локомотивом розвитку економіки області.

Відносно домінуючими галузями промисловості є виробництво та розподіл електроенергії, яке становить таку ж частку промисловості, що і виробництво продовольчої продукції, напоїв, тютюнових виробів.

Розглянемо показники основних сфер економічної діяльності Полтавської області за 2018-2022рр. (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Аналіз розвитку основних сфер економічної діяльності  
Полтавської області за 2018-2022 роки

№ пп	Показники	Одиниця виміру	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, 2018 р. до 2022 р. (+,-)
1.	Обсяг реалізованої промислової продукції у діючих цінах – всього	млн. грн.	17552,6	18349,0	26406,7	32960,6	37689,4	20136,8
	у розрахунку на душу населення	грн.	13394,0	14070,2	20347,3	25554,0	29396,3	16002,3
2.	Індекс промислового виробництва	%	97,6	97,3	95,6	104,5	100,8	3,2
3.	у тому числі за видами промислової діяльності: добувна промисловість і розроблення кар'єрів	%	87,3	98,1	115,4	102,2	92,5	5,2
4.	Переробна промисловість	%	94,7	105,2	87,8	101,0	105,6	10,9

5.	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	%	104,7	81,5	113,9	109,1	109,1	4,4
6.	Індекс обсягу сільськогосподарського виробництва	%	103,2	115,5	87,3	107,5	109,7	6,5

Примітка. Складено автором за даними Головного управління статистики у Полтавській області.

Індекс промислової продукції за підсумками 2022р. у порівнянні з 2018 р. становив 100,8%. За цим показником область посіла 17 місце. У добувній промисловості та розробленні кар'єрів випуск продукції проти 2018 р. зменшився на 7,5%. У постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря обсяги виробництва продукції проти 2018 р. зменшились на 7,2%, щодо 2018 року, то зростання становить 4,4%. За 2019р. вироблено 13461,0 млн.кВт.год електроенергії, що на 1549,9 млн.кВт.год (10,3%) менше, ніж за 2018 р. Виробництво електроенергії атомною електростанцією зменшилось на 1579,3 млн.кВт.год (10,6%).

Традиційно найбільш вагомими галузями промисловості залишаються переробна промисловість (майже 62%), постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (36%), виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (понад 25%).

Найкраща динаміка за індексом промислової продукції у текстильному виробництві, виробництві одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (144,1%), харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів (118,3%), металургійному виробництві, виробництві готових металевих виробів, крім машин і устаткування (108,8%), виготовленні виробів з деревини, виробництві паперу та поліграфічної діяльності (103,0%), у галузі машинобудування, крім ремонту і монтажу машин та устаткування (102,9%). Розвиток цих напрямів є потенційно перспективним завданням.

Поряд із цим зменшився випуск продукції у виробництві хімічних речовин і хімічної продукції на 10,6%, машинобудуванні – на 5,0%,

виробництві гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції – на 1,4%.

Реалізовано готової продукції у 2017 році на 37689,4 млн. грн., що у 2,14 разів більше ніж у 2013 році та на 14% більше 2016 року. Розглянемо зміни обсягів реалізованої промислової продукції на рис. 2.1.

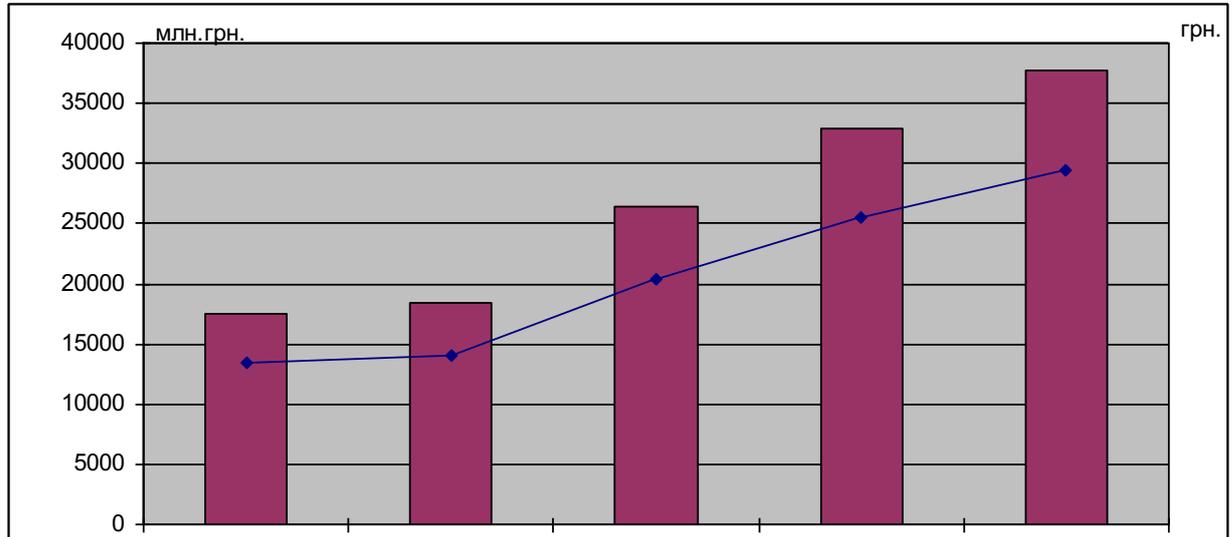


Рис. 2.1. Динаміка обсягів реалізованої промислової продукції підприємствами Полтавської області у 2018-2022 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними Головного управління статистики у Полтавській області.

Аналогічні тенденції характерні для обсягу реалізованої промислової продукції в розрахунку на душу населення. У загальному обсязі реалізації найбільша питома вага припадала на постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (33,4%), виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів (25,2%), виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції (15,7%).

На сьогодні традиційно найбільш вагомими галузями промисловості залишаються переробна промисловість (майже 60%), у тому числі постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (38%) та виробництво харчових продуктів, напоїв (майже 23%).

У добувній промисловості та розробленні кар'єрів індекс промислової продукції за 2022 рік порівняно з 2018 роком зріс на 5,2 %, в той же час

порівняно із 2019 роком показник зменшився на 9,7%, що характеризує скорочення виробництва у цій сфері майже на 10%.

Індекс обсягу сільськогосподарського виробництва за аналізований період збільшився на 6,5 %. У 2019 році індекс продукції рослинництва порівняно з 2021 р. становив 111,6%, у т.ч. у сільськогосподарських підприємствах – 114,3%, у господарствах населення – 106,3%. Полтавщина традиційно займає лідируючі позиції в аграрному секторі. Показник урожайності зернових культур є третім в державі. Сьогодні однією з найпопулярніших культур у сільгоспвиробництві є соя, площі вирощування якої на Полтавщині є найбільшими в Україні – понад 260 тис. гектарів.

Необхідно зазначити позитивну тенденцію у галузі тваринництва, активне інвестування приватних коштів господарюючими суб'єктами в його розвиток. Індекс продукції тваринництва у 2022 році порівняно з 2016р. становив 104,3%, у т.ч. у сільськогосподарських підприємствах – 109,7%, у господарствах населення – 100,3%.

Розвиток малого, середнього та великого підприємництва, як важливий сегмент сприяння насиченості ринку товарами та послугами, створення нових робочих місць і зменшення безробіття, є одним з основних напрямів роботи публічного управління у процесі модернізації вітчизняної економіки.

Спостерігається тенденція уповільнення темпів росту кількості малих підприємств за аналізовані роки: найбільша кількість була характерна для 2018 року, однак зростання цін на ресурси, валютного курсу, зниження платоспроможного попиту населення призвело до закриття малих підприємства. Так, у 2022 році відбулось скорочення на 746 штук (майже на 12,7%). Кількість середніх підприємств, за аналізовані роки, зменшилась на 25 од. (74,9%), хоча у 2019 році порівняно з 2019 роком кількість збільшилась на 15 од. На великий бізнес припадає менше 1 % усіх підприємств області, що складає відповідно 7 од. у 2021 році проти 9 од. у 2022 році.

Враховуючи дані аналізу, варто зазначити, що стан та тенденції розвитку малого, середнього та великого підприємництва в регіоні змінюються під впливом різних факторів, таких як: складна суспільно – політична ситуація; коливання курсів валют (особливо починаючи з 2022 року); високий рівень інфляції; зростання структурного дисбалансу області; загострення питання щодо реструктуризації боргів; зниження купівельної спроможності населення; вплив кваліфікованих кадрів за межі області та ін.

Проаналізуємо кількість зайнятих працівників підприємств за їх розмірами (рис.2.2). З результатів аналізу можна зробити висновки, що тенденція зниження кількості підприємств в області негативно позначилась і на скороченні чисельності зайнятих: загальна чисельність зменшилась на 10%, на великих підприємствах – майже на 20%, на середніх – на 4%, на малих – 15%.

Якщо розглядати структуру зайнятих, то на великих підприємствах задіяне 9,3% усіх працівників, 56,6% - на середніх та 34% на малих підприємствах. Тобто з позиції створення робочих місць, органи публічного управління зацікавлені у стимулюванні підприємницької діяльності, і перш за все, за рахунок малого та середнього бізнесу.

За видами економічної діяльності за 2018 – 2022 роки на середніх підприємствах найбільше задіяні працівники у сфері промисловості; сільського, лісового та рибного господарства; будівництва; транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності; діяльності у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування. За видами економічної діяльності за 2018 – 2022 роки на малих підприємствах суттєвою є кількість найманих працівників, що працюють у сфері промисловості; оптової та роздрібною торгівлі; ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів; будівництва; сільського, лісового та рибного господарства. За видами економічної діяльності за 2018 – 2022 роки на великих підприємствах суттєвою є кількість найманих працівників, що працюють у сфері промисловості; сільського, лісового та рибного господарства.

Одним із показників фінансово – господарської діяльності суб'єктів господарювання є чистий прибуток (збиток) за видами економічної діяльності. Слід відмітити загальну тенденцію до зменшення питомої ваги збиткових підприємств області (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Питома вага збиткових та прибуткових підприємства Полтавської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства

Вид підприємства	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	Підприємства, які одержали прибуток	Підприємства, які одержали збиток	Підприємства, які одержали прибуток	Підприємства, які одержали збиток	Підприємства, які одержали прибуток	Підприємства, які одержали збиток	Підприємства, які одержали прибуток	Підприємства, які одержали збиток	Підприємства, які одержали прибуток	Підприємства, які одержали збиток
по великих підприємствах	66,7	33,3	66,7	33,3	71,4	28,6	83,3	16,7	71,4	28,6
по середніх підприємствах	72	28	73	27	76,3	23,7	83,3	16,7	82,5	17,5
по малих підприємствах	68	32	69,3	30,7	77,4	22,6	76,1	23,9	76,3	23,7

Примітка. Складено автором за даними Головне управління статистики у Полтавській області.

У порівнянні з 2018 роком, питома вага прибуткових підприємств збільшилась на 4,7% серед великих підприємств, на 10% серед середніх і на 8,3% серед малих, що є позитивною тенденцією. Однак порівняно з 2020 роком, у 2022 році збитку отримано на 11% більше серед великих підприємств, на 1% серед середніх та малих.

За видами економічної діяльності найбільше збиткових підприємств зафіксовано в мистецтві, спорті, розвагах та відпочинку (45,5%), найменше – в сільському, лісовому та рибному господарстві (18,0%).

Упродовж 2022р. в ЄДРПОУ області взято на облік 1235 юридичних осіб (4% від загальної кількості). Найбільша кількість суб'єктів створена традиційно в м. Полтава (майже половина від усіх заснованих), за видами

економічної діяльності – у сфері надання інших видів послуг (25%), оптової та роздрібною торгівлі, ремонті автотранспортних засобів і мотоциклів (17%) та адміністративного та допоміжного обслуговування (12%). Із створених за цей період юридичних осіб 44% становили господарські товариства, 31% – об'єднання громадян, 8% – приватні підприємства. У створенні суб'єктів господарської діяльності області брали участь 902 іноземні засновники із 66 країн світу. Найбільша кількість підприємств створена за участю іноземних засновників Кіпру, Польщі – 10% .

Тенденції розвитку підприємництва мають прямий вплив на динаміку зайнятості та безробіття. Попит на працівників скоротився практично в усіх сферах економічної діяльності. Як і в інших областях України, практично не зменшився дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили. У Полтавській області чисельність осіб, що мали статус безробітного вдвічі перевищувала загальну кількість вакансій у 2018–2022 роках. Кількість зайнятого населення віком 15–70 років у 2022 р. становила 516,0 тис. осіб, а кількість безробітних – 50,2 тис. осіб. Рівень зайнятості населення віком 15–70 років порівняно з 2016р. збільшився на 0,8 в.п. та становив 54,7%, а серед населення працездатного віку – на 1,3 в.п. та 63,2%, відповідно. Рівень безробіття серед економічно активного населення працездатного віку зменшився з 9,7% у 2020 р. до 9,2% у 2022 р., однак це більше показника 2018 року на 0,5% (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Основні показники ринку праці Полтавської області

Види підприємств	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2018 р., (+/-)
Зайняте населення працездатного віку, тис. осіб	59,7	54,7	52,6	53,9	54,7	-5
Безробітне населення працездатного віку, тис. осіб	49,9	54,0	56,6	53,0	50,2	0,3
Рівень безробіття населення працездатного віку, %	8,7	9,9	10,4	9,7	9,2	0,5

Кількість громадян, які мали статус безробітного, тис. осіб:	53,1	50,2	47,4	44,2	402,	-2,2
з них працевлаштовано	19,8	16,7	15,1	13,4	13,1	1
Потреба в робочій силі на кінець звітного періоду, тис. осіб	0,2	0,2	0,4	0,6	1,2	1,9
Навантаження зареєстрованих безробітних на одне вільне робоче місце на кінець звітного періоду, тис. осіб	76	75	44	28	10	-21

Примітка. Складено автором за даними Головного управління статистики у Полтавській області.

Основною проблемою в області залишаються низька оплата праці і відповідно низька мотивація населення, міграція трудових ресурсів за кордон. Наслідком підвищення бізнес-активності та вирішення проблем зайнятості є збільшення грошових доходів населення та заробітної плати, зростання рівня життя населення області. Розглянемо основні показники демографічного стану та рівня життя Полтавської області (табл. 2.5).

Протягом досліджуваного періоду у Полтавській області спостерігається зростання абсолютної величини основних показників рівня життя населення. Так, величина наявного доходу у розрахунку на одне домогосподарство зросла з 4045,57 грн. у 2018 р. до 7609,21 грн. у 2021 р. (або на 88%). Однак, однозначно не можна говорити про покращення рівня життя, адже індекс цін зростає більшими темпами ніж темп зростання реальної заробітної плати або темп зростання реального наявного доходу.

В структурі грошових доходів найбільшу частку займає оплата праці – 42%, також достатньо високою залишається питома вага пенсій, стипендій, соціальних допомог – 30%, що свідчить про значну чисельність населення відповідних категорій, у тому числі непрацевдатних. Негативним є зниження у 2022 році частки доходів від підприємницької діяльності та само зайнятості – цей показник знизився з 4,9% у 2018 році до 2,2% у 2022 році.

В економіці будь-якого регіону України інвестиції є домінуючою складовою розвитку. Вони дають можливість вирішити соціальні проблеми,

забезпечують високий рівень зайнятості населення, дозволяють оновлювати виробництво, проводити модернізацію й нарощування основних фондів підприємств, впроваджувати новітні технології. Внутрішні інвестиції є важливим джерелом економічного зростання регіону. Їхнє залучення свідчить, з одного боку, про підвищення рівня довіри населення до запроваджених реформ, з іншого – про зростання рівня добробуту громадян. Динаміку зовнішньоекономічної та інвестиційної діяльності Полтавської області за 2018-2022 роки розглянемо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка зовнішньоекономічної та інвестиційної діяльності  
Полтавської області за 2018 – 2022 рр.

№ пп	Показники	Одиниця виміру	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2018 р.
1.	Обсяг експорту товарів	млн. дол. США	489,0	506,3	401,6	318,7	467,6	95,6
2.	Обсяг імпорту товарів	млн. дол. США	484,3	346,9	259,3	331,9	414,3	85,5
3.	Обсяг прямих іноземних інвестицій	млн. дол. США	205,1	189,2	166,8	165,5	158,2	77,1
4.	Обсяг прямих іноземних інвестицій на душу населення	дол. США	156,9	145,1	128,5	124,2	124,1	79,1
5.	Інвестиції у матеріальні активи	млн.грн.	3637,1	4078,2	6809,3	9123,2	1049,9	28,9
6.	Інвестиції у нематеріальні активи	млн.грн.	9,1	16,0	56,4	25,2	44,3	486,8

Примітка. Складено автором за даними Головного управління статистики у Полтавській області.

Обсяги експорту товарів та послуг за 2022 рік становили 467,6 млн. доларів США, що на 47% більше показника 2018 року, однак майже на 5% менше значення 2018 року. Обсяги імпорту становлять 414,3 млн. доларів,

що на 24% більше показника 2022 року, однак на 14% менше 201318 року. В цілому, перевищення експорту над імпортом забезпечує регіону позитивний зовнішньоекономічний баланс, надходження валюти у розвиток регіону.

Слід відмітити, що за п'ять досліджуваних обсяг прямих іноземних інвестицій зменшився майже на 23% відносно 2018 року. Відповідно зменшилася величина прямих іноземних інвестицій на душу населення на 20%. Негативним є скорочення інвестицій в матеріальні активи – їх величина з 2018 р. по 2022 р. скоротилась майже втричі, що може призвести до старіння матеріально-технічної бази об'єктів соціальної та виробничої інфраструктури регіону, виробничих підприємств тощо. Однак, при цьому відбувається зростання у 4,8 рази інвестицій в об'єкти нематеріальних активів, з них 38% спрямовується на програмне забезпечення та бази даних, а ще 14 на придбання/створення прав на комерційні позначення, об'єкти промислової власності, авторські та суміжні права, патенти, ліцензії, концесії.

Інвестиційна політика Полтавщини спрямована на покращення іміджу регіону на міжнародному рівні, сприяння істотному збільшенню надходжень внутрішніх і зовнішніх інвестицій у розвиток економіки, здійснення активної інформаційної діяльності.

Інвестиції надійшли із 43 країн світу. Із країн Європейського Союзу з початку інвестування внесено 154,7 млн. доларів (92,7% загального обсягу акціонерного капіталу), з інших країн світу – 12,1 млн. доларів (7,3%).

До п'ятірки основних країн-інвесторів, на які припадає 87% загального обсягу прямих інвестицій, належать: Нідерланди – 102,6 млн. доларів, Кіпр – 15,3 млн. доларів, Польща – 13,5 млн. доларів, Німеччина – 7,5 млн. доларів, Велика Британія – 5,7 млн. доларів.

Найвагоміші експортні поставки товарів серед країн-членів ЄС здійснювалися до Німеччини (12,8%), Польщі (8,1%), Бельгії (3,4%), Латвії (3,4%), Нідерландів (3,6%), Іспанії (4,2%).

Серед найбільших країн-партнерів експорт товарів зменшився порівняно з попереднім роком Іспанії – на 15,6%, Німеччини – на 10,8 відсотка. Водночас збільшилися поставки до Республіки Кореї в 2,5 рази, Латвії – в 4,5 рази, Туреччини – в 5,0 разів, Єгипту – на 9,7%, Нідерландів – в 2,0 рази, Бельгії – в 2,2 рази, Польщі – на 29,5%, Іраку – на 9,1 відсотка.

Основу товарної структури експорту становили зернові культури; електричні машини; молоко та молочні продукти, яйця птиці, натуральний мед; насіння і плоди олійних рослин; пластмаси, полімерні матеріали; керамічні вироби; текстильні матеріали та текстильні вироби; прилади та апарати оптичні, фотографічні; меблі; деревина і вироби з деревини; механічні машини.

Таким чином, інвестиційна політика Полтавщини спрямована на покращення іміджу регіону на міжнародному рівні, сприяння істотному збільшенню надходжень внутрішніх і зовнішніх інвестицій у розвиток економіки, здійснення активної інформаційної діяльності.

В цілому, результати представленого експрес-аналізу соціально-економічного розвитку Полтавщини свідчать про необхідність продовження активної роботи щодо стимулювання регіонального розвитку, а досягнуті позитивні результати дають можливість прогнозувати нарощування динаміки функціонування провідних галузей виробничої та соціальної сфери, що сприятиме підвищенню добробуту мешканців регіону.

### **2.3. Практичні аспекти стратегічного управління розвитком Полтавщини**

Серед документів, що визначають стратегічні вектори розвитку Полтавської області слід відзначити Стратегію розвитку Полтавської області на 2021-2025 рр. [75].

Так, Стратегія регіонального розвитку Полтавської області на 2021-2025 рр. визначає такі стратегічні цілі, що безпосередньо визначають специфіку інших регіональних програм, серед них:

- 1) диверсифікація структури економіки області та покращення діяльності економічних суб'єктів;
- 2) реалізація туристичного потенціалу регіону;
- 3) розвиток сільських територій та територій навколо міст регіону;
- 4) забезпечення росту регіонального потенціалу (вирішення наскрізних проблем).

Слід відмітити, що європейська практика розробки стратегій свідчить, що пріоритети в країнах Європейського Союзу формуються з урахуванням місцевих особливостей, однак, на макрорівні визначені узагальнено-шаблонні пріоритети для мезорівня, що відповідають сучасному етапу розвитку: сьогодні вони стосуються захисту навколишнього середовища, розвитку безпечної енергетики, розвитку транспортної мережі, покращення якості життя, формування економіки знань, створення нових робочих місць, стимулювання конкурентоспроможності та економічного зростання на місцевому, регіональному рівні [68, с. 95]. Вважаємо, що на сьогоднішній день є необхідним перегляд стратегічних пріоритетів Полтавської області із врахуванням зазначеного.

Аналіз стратегії регіонального розвитку Полтавської області на 2021-2025 рр. дозволив виділити зайву, на нашу думку, інформацію, якою вона перенасичена. Такою є, основні принципи регіональної політики, принципи

розробки стратегії, методологічні та методичні засади - з огляду на те, що вони мають регламентуватися законодавством у документах макрорівня. Недоречним, на нашу думку, є і детальний опис у вступі стратегії процедури розробки стратегії. Також у стратегії не зазначені вхідні індикатори; індикатори випуску; індикатори результату, які можливо використовувати для визначення результативності реалізації стратегії.

Ступінь відповідності змісту стратегій соціально-економічного розвитку регіону вимогам законодавства з питань стратегічного планування, а саме “Методичним рекомендаціям щодо формування регіональних стратегій розвитку” представлена у табл. 2.7. та табл. 2.8.

Таблиця 2.7

Відображення у Стратегії розвитку Полтавської області на 2021-2025рр. розвитку даних описово-аналітичної частини, що передбачені «Методичними рекомендаціями щодо формування регіональних стратегій розвитку»

Наявність розділу	Аналіз та оцінка фактичного стану розвитку регіону в розрізі таких складових:									
	Географічне розташування, оточення регіону	Ландшафтні особливості рельєфу	Природно-ресурсний потенціал	Кліматичні умови	Адміністративний поділ (місце в серед інших регіонів)	Особливості соціально-економічного розвитку в динаміці	Екологічна ситуація	Політична ситуація	Фінансово-бюджетна ситуація	Рівень життя населення та його ділова активність
+	+	+	+	+	+/-	+	-	-	-	+

Примітка. Складено автором.

Відносно структури документу та їх змістового наповнення дотримано методичних рекомендацій - уся інформація, що передбачена рекомендаціями наявна, однак згрупована у 9 розділів замість регламентованих законодавством 5 розділів.

Таблиця 2.8

Відповідність Стратегії розвитку Полтавської області на 2021-2025 рр. вимогам «Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій»

	Основні тенденції розвитку минулих років	СВОТ-аналіз	Сценарії	Ключові проблеми	Бачення майбутнього	Місія регіону	Стратегічні напрями (пріоритети) розвитку регіону	Стратегічні, операційні цілі, оперативні завдання	Критерії реалізації ціле (очікувані результати)	Прогноз основних показників	Можливі джерела фінансування	Механізми та процедури реалізації стратегії						Загальна кількість розділів	Посилання у вступі на методичні рекомендації	
												Наявність розділу	складові				інше			
													Заходи щодо нормативно- правового забезпечення	Заходи щодо організаційного забезпечення	Заходи щодо фінансово- економічного забезпечення	Заходи щодо інформаційного забезпечення	Заходи щодо науково-методичного забезпечення			Етапи реалізації стратегії
+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-	-	-	+	+	9	-

Примітка. Складено автором.

Реалізація регіональної політики здійснюється на основі системи взаємопов'язаних документів: регіональні стратегії розвитку мають відповідати не лише стратегії регіонального розвитку України, але і іншим стратегічним документам держави. У зв'язку з цим, розглянемо проблемні аспекти розробки стратегічних документів на прикладі Полтавської області. Зокрема, при розробці програмних документів як на довго-, так і короткостроковий період функція «оцінка і аналіз соціально-економічного розвитку регіонів» здійснюється за показниками, більшість яких характеризує результати процесу, а не фактори, які його забезпечують; прогностні показники формуються шляхом екстраполяції минулих тенденцій та не відображають зв'язку з заходами, які необхідно здійснити для покращення стану. В ряді випадків проведення експертизи та оцінки стратегій проводиться без залучення представників громади, бізнесу та представників науки. Проблемою залишається залучення сільських мешканців до безпосередньої активної участі в громадських обговореннях з приводу визначення основних стратегічних завдань та орієнтирів. Прогностні обсяги фінансових ресурсів стратегії, зокрема коштів державного бюджету, не узгоджуються з реальними можливостями їх фінансування, а також недостатньо розвинені механізми підтримки програм за рахунок позабюджетних джерел фінансування. Існуючий порядок реалізації програм не передбачає чітко визначеного механізму відповідальності за результати стратегії, а також систему мотивації і критерії оцінки діяльності розробника і координатора програми.

В усіх програмних документах області спостерігається переважно галузевий підхід до визначення пріоритетів. Так, пріоритетами визнано ефективний розвиток певної галузі чи виду діяльності – промисловості, сільського господарства, курортно-рекреаційної сфери і т.п. Проблемою також ми вважаємо невідповідність визначених у регіональних пріоритетах Полтавської області (як і більшості інших регіонів), пріоритетам, що зокрема встановлені Форсайт-стратегією для України. Як бачимо, спостерігається

неузгодженість майже по усім ключовим напрямам цих двох стратегічних документів (табл. 2.9), що також підтверджує необхідність актуалізації стратегії розвитку Полтавської області.

Таблиця 2.9

Відповідність стратегічних цілей розвитку регіональної стратегії,  
встановленим Форсайт-стратегією для України

Драйвер національної економіки \ Пріоритети регіональної стратегії	диверсифікація структури економіки області та покращення діяльності економічних суб'єктів	реалізація туристичного потенціалу регіону	розвиток сільських територій та територій навколо міст регіону	забезпечення росту регіонального потенціалу (вирішення наскрізних проблем)	ВІДПОВІТНІСТЬ
«Аграрний»	√	-	√	-	2/4
«Військово-промисловий»	-	x	-	-	0/3
«Інформаційно-комунікаційні технології»	√	-	-	-	1/4
«Створення нових речовин і матеріалів, нанотехнології»	-	x	-	-	0/3
«Енергетика»	√	x	√	-	2/3
«Високотехнологічне машинобудування»	√	x	-	-	1/3
«Розвиток транзитної інфраструктури»	-	-	-	√	1/3
«Науки про життя» (біомедична інженерія, клітинна медицина, фармація)»	-	-	-	-	0/3
«Туризм»	-	√	-	-	1/3
Відповідність	3/9	1/5	2/9	1/9	-

«√» - відповідність регіональних стратегічних цілей розвитку пріоритетам, встановленим Форсайт-стратегією;

«-» - відсутність у регіональній стратегії стратегічних цілей, що відповідають пріоритетам Форсайт-стратегії України;

«х» - цілі знаходяться в різних сферах

Примітка. Складено автором.

Наприклад, визначений пріоритет Форсайт-стратегією драйвер національної економіки «Аграрний» розглядається лише у рамках двох стратегічних напрямів регіональної стратегії, а драйвер «Створення нових речовин і матеріалів, нанотехнології» - не передбачений жодною стратегічною ціллю регіональної стратегії. На нашу думку, пріоритети розвитку Полтавської області мають ґрунтуватися на інноваційній моделі розвитку, яка означає формування та розвиток тих галузей, що можуть забезпечити довгострокове економічне зростання на місцевому рівні, вирішують нагальні питання регіонального розвитку.

Таким чином, при розробці регіональної стратегії соціально-економічного розвитку використовується традиційний підхід, що на сьогоднішній день має суттєві недоліки. Крім цього, практика розробки та реалізації стратегічних документів Полтавської області засвідчує і інші проблемні організаційні аспекти, систематизовані нами у табл.2.10:

- на етапі розробки: спостерігається практика використання шаблонів, уніфікованих документів, що призводить до формального підходу в плануванні; несформовані дієві механізми залучення громадськості, узгодження балансу інтересів, розвитку системи державно-приватного партнерства в процесі розробки стратегічних документів. Роль представників недержавних структур і громадськості на всіх етапах носить здебільше декларативний характер. При розробці стратегій члени територіальної громади розглядаються як об'єкт управління, а мали б розглядатися як суб'єкти;

- на етапі реалізації: моніторинг виконання стратегічних документів не проводиться зовнішніми (незалежними) суб'єктами планування (агенції, експерти); фактично не має місце залучення до моніторингу представників

громадськості, громадських організацій, відсутня обґрунтована методологічна та методична основи проведення моніторингу.

Таблиця 2.10

Основні проблеми і недоліки в механізмах розробки та реалізації стратегічних документів Полтавської області

Складові організаційного забезпечення	Механізм реалізації/проблеми реалізації	Рекомендації
1	2	3
На етапі планування		
Інституції, відповідальні за здійснення планування стратегічних документів розвитку регіону	Робоча група з питань впровадження стратегії обласної ради	Агенція регіонального розвитку. Залучення зовнішніх консультантів для виконання робіт з планування.
Інструменти стратегічного планування	Розробляється на основі аналізу тенденцій, експертних оцінок (SWOT-аналіз). Необізнаність з технологіями стратегічного планування. Відсутні сценарії розвитку регіону.	Використання сучасного інструментарію: форсайт-технології (експертні панелі, метод Дельфі, SWOT-аналіз, мозковий штурм, побудова сценаріїв, дорожні карти, діаграма Ганта, аналіз взаємного впливу та ін.)
Вибір стратегічних пріоритетів	Визначення перспективних цілей виходячи із наявних можливостей регіону, зокрема фокусування на традиційних галузях промисловості.	Визначення перспективних цілей виходячи із тенденцій інноваційного розвитку
Участь громадськості у розробці стратегічних документів	Проведення круглих столів. Оголошення на сайті про збір ідей проєктів. Недостатня активність громадськості, складність у залученні наукового потенціалу.	Створення на сайті блоку (опції) для подання електронних заявок-пропозицій від громадськості. Проведення тренінгів
Фінансові ресурси, які враховуються при розробці стратегічних документів	Переважно власні (за рахунок доходів місцевого бюджету). Не прописані механізми залучення фінансових ресурсів інших сторін.	
На етапі реалізації		
Інституції, відповідальні за здійснення оцінювання реалізації стратегічних	Робоча група з питань впровадження стратегії обласної ради та ОДА	Агенція регіонального розвитку

документів		
Оцінка ризиків реалізації документів	Визначаються очікувані ризики	Визначати можливі ризики й упущену економічну вигоду в результаті їх настання.
Механізм моніторингу реалізації стратегічних документів	Механізм моніторингу реалізації стратегічних документів чітко не визначений. Зводиться до щорічних звітів про виконання планів заходів з реалізації стратегічних документів та підсумкового звіту з реалізації стратегічних документів.	Використання адміністративного моніторингу та моніторингу громадської думки. Оцінювання стратегій посередництвом проектів міжнародної технічної допомоги, здійснюваних командами експертів або неурядовими організаціями.
Критерії оцінювання ефективності стратегічних документів	порівняльне оцінювання результатів з прогностичними показниками	Використання даних показників моніторингу щодо досягнення операційних цілей стратегій. Якісний аналіз рівня розв'язання проблем розвитку регіону, визначених стратегією.

Примітка: складено автором.

Зазначені аспекти необхідно враховувати при удосконаленні механізмів стратегічного управління регіональним розвитком.

Таким чином, підводячи підсумок, можемо констатувати низьку відповідність діючої Стратегії розвитку Полтавської області на 2021-2025 рр. вимогам сьогодення та пріоритетами розвитку проголошеними на національному рівні. Сказане вказує на необхідність обґрунтування напрямів удосконалення розробки та реалізації стратегічних документів в Полтавській області.

Максимальна ефективність від реалізації концепції інноваційного розвитку Полтавської області на основі Форсайт-технологій може бути досягнута при виконанні комплексу умов: достатній соціально-економічний потенціал регіону, реальні конкурентні переваги регіону, ємні ринки збуту існуючої та перспективної продукції, достатні джерела фінансування, підтримка інноваційного розвитку регіону з боку органів влади. Форсайт технології регіону дозволять сформулювати основні положення стратегії розвитку області, що забезпечить повсюдне та безперервне впровадження передових технологій та дозволить досягти визначених цілей.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ

#### **3.1. Використання форсайт-технологій для визначення перспектив розвитку регіону**

Пріоритетною метою розвитку Полтавської області на основі технології форсайту є формування системи ефективних напрямів соціально-економічного зростання на базі широкого соціального діалогу між учасниками процесу й визначення необхідних ресурсів для досягнення поставлених завдань, що є інформаційним підґрунтям для розробки регіональної та національної стратегії та політики, і реалізація цих напрямів для забезпечення тривалого функціонування і розвитку із поліпшенням умов життя населення і збереженням якості навколишнього середовища. Досягнення визначеної мети припускає вирішення наступних завдань:

1. Подальше зміцнення ролі регіону, як активного учасника соціально-економічних процесів, що забезпечить тривале функціонування і розвиток із поліпшенням умов життя населення і збереженням якості навколишнього середовища.

2. Зміцнення взаємодії між освітою, наукою і технологіями, необхідного сполучення освітнього, наукового-технологічного потенціалів регіону, що є ключовою умовою успішного просування нововведень до споживачів.

3. Розробка і створення системи заходів залучення більшої кількості суб'єктів інноваційної діяльності регіону, для яких інновації мають велику значимість, і стимулювання їх зацікавленості шляхом надання їм пільг і преференцій.

4. Розробка і реалізація комплексу заходів щодо розповсюдження системи знань та їх практичне використання і впровадження у вигляді науково-технологічних результатів.

5. Розробка і створення системи організацій, які будуть управляти та координувати взаємодію всіх суб'єктів процесу регіонального розвитку.

6. Обґрунтування і прогнозування перспективних напрямів соціально-економічного розвитку, націлених на підвищення конкурентоспроможності регіону.

7. Розширення практики створення системи інструментів форсайту, яка є основою впровадження та управління розвитком регіону.

8. Розробка і реалізація комплексу заходів з розробки стратегії розвитку регіону на основі форсайту та досягнення консенсусу між основними суб'єктами соціально-економічних процесів з найважливіших стратегічних напрямків розвитку шляхом організації їх постійного діалогу.

9. Реалізація і створення системи моніторингу соціально-економічного розвитку, методики розрахунку аналітичних показників, що має значення для корегування розроблених планів та прогнозів.

10. Підвищення ефективності використання наявних конкурентних переваг регіону, які використовують його не в повній мірі та не реалізовані в можливій конкурентоспроможності.

Для формування стратегічних цілей розвитку Полтавської області на основі технології форсайту пропонуємо залучити: Полтавську обласну адміністрацію (відповідні департаменти та підрозділи); Полтавську обласну раду (відповідні відділи виконавчого апарату); Агенцію сталого розвитку (АСТАР), яка заснована членами та головами громадських організацій; навчальні заклади, що можуть забезпечити якісне прогнозування показників соціально-економічного розвитку.

Дослідження теорії та практики управління розвитком регіону показало, що для підвищення його ефективності необхідно постійне його вдосконалення шляхом використання системи методів форсайту, які дозволять знайти нові напрями розвитку, що в перспективі має вплив на економічний та соціальний розвиток підприємств регіону та країни в цілому.

На цій підставі прогнозування розвитку регіону на основі форсайту реалізує наступні функції:

- підтримка і розвиток конкурентних переваг регіону за рахунок розробки і виведення на ринки інноваційних товарів і послуг;
- побудова політики регіону на основі моніторингу реального стану;
- формування експертного співтовариства у сфері розвитку регіону.

Сформуємо базові пріоритети соціально-економічного розвитку Полтавської області:

1. Короткострокові пріоритети управління розвитком регіону:

подолання диспропорцій та помилок в управлінні розвитком регіону;  
 перебудова системи управління розвитком регіону на основі включення усіх зацікавлених сторін;

задоволення поточних потреб населення регіону та вирішення основних соціально-економічних проблем.

2. Середньострокові пріоритети управління розвитком регіону (3-10 років):

модернізація управління та регіонального розвитку на основі розвитку конкурентного середовища, вдосконалення механізму стимулювання підприємницької діяльності, особливо в науковій галузі регіональної економіки.

3. Довгострокові пріоритети управління розвитком регіону (понад 10 років):

забезпечення готовності економіки регіону до непрогнозованих різких змін умов середовища;

завершення переходу від сировинної моделі до інноваційної моделі національної економіки, заснованої на знаннях.

Врахування даних аспектів, при плануванні розвитку регіону, передбачає наявність якісного і точного прогнозу майбутнього, можливості активного управління регіональним розвитком при використанні сучасних методів, найбільш поширеним серед яких в світовій практиці є форсайт.

Структуру форсайту в управлінні розвитком Полтавської області представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Структура форсайту в управлінні розвитком Полтавської області

Примітка. Систематизовано автором

Використання запропонованих процедур форсайту в управлінні розвитком регіону є результативним тільки за умов урахування особливостей регіону, пошуку нестандартних шляхів розв'язання наявних проблем, активного обміну досвідом між регіонами, що ґрунтується на системі принципів управління розвитком регіону.

Очікувані результати від реалізації технології форсайту розвитку Полтавської області наступні:

1. Мобілізація та раціоналізація ресурсів регіону за рахунок реалізації таких заходів:

створення в регіоні виробництв, що використовують наявні ресурси, та реалізують товари на внутрішньому ринку (харчова, текстильна, легка промисловості, сільськогосподарська продукція тощо);

підтримка малого підприємництва;

формування сприятливого інвестиційного клімату;

використання інноваційного потенціалу регіону;  
 зміцнення фінансової дієздатності громад;  
 розвиток регіональної та міжрегіональної, інноваційної інфраструктур;  
 реалізація інвестиційних проектів; залучення приватного сектору до реалізації інноваційних проектів;  
 розвитку сучасних форм міжрегіональної інтеграції та кооперації.

2. Активізація інвестиційних процесів, що потребує виконання таких умов:

стимулювання інвестиційного попиту з боку виробничої сфери та сфери послуг;

створення сприятливих умов для інвестування, мінімізації та диверсифікації ризиків;

підтримка інформаційного та кадрового забезпечення.

3. Розвиток інноваційної сфери регіону, а саме:

створення стимулів для заохочення та ефективного використання досягнень науки в усіх секторах економіки регіону;

розбудова ефективно діючої інноваційної системи, що об'єднує компанії, дослідні центри, університети, венчурні підприємства тощо;

здійснення якісних перетворень в освіті, а саме підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу, відповідна оплата праці науковців, створення належних умов праці, підготовка та перепідготовка необхідних кадрів, які б відповідали потребам створення теоретичних основ розробки новітніх технологій, впровадження новітніх технологій в університетах, отримання дипломів європейського зразка, проведення міжнародних конференцій, обмін досвідом тощо;

можливість прогнозування майбутніх винаходів та в яких сферах можуть бути впроваджені;

створення трикутника "держава-наука-підприємство", що є основою трьохстороннього діалогу, що, в свою чергу, призведе до використання результатів науки не тільки в теорії, а й на практиці.

4. Поширення кластерів і промислових парків за рахунок формування зв'язків центральних і місцевих органів влади, органів місцевого самоврядування, бізнес-структур, інституцій громадянського суспільства.

5. Сприяння зростання ділової активності та оптимізація структури підприємництва, що потребує посиленої уваги до такого:

розвиток малого підприємництва як пріоритетного напрямку

інноваційної політики на регіональному рівні та відповідне унормування цього положення у програмних документах і заходах державного управління;

сприяння тісній співпраці суб'єктів малого підприємництва з регіональними фондами підтримки підприємництва у доступі до мікrokредитів;

сприяння розвитку малого підприємництва на селі;

формування інноваційної карти регіону;

надання консультаційної та інформаційної підтримки суб'єктам малого бізнесу щодо диверсифікації сфер підприємницької діяльності на інноваційній основі;

залучення суб'єктів малого та середнього підприємництва до виконання державних і регіональних замовлень.

6. Налагодження ефективної зовнішньоторговельної політики: подолання розбалансованості зовнішньої торгівлі за рахунок

нарощування експорту;

оптимізація структури імпорту з метою збільшення частки продукції промислового призначення;

забезпечення діалогу між «центром» і регіоном у процесі прийняття рішень щодо реформування зовнішньоторговельної діяльності;

сприяння стабільних зовнішньоекономічних зв'язків підприємств регіону;

формування преференційних митних режимів на основі використання переваг географічного розташування України;

розвиток інноваційних виробничих комплексів кластерного типу.

7. Активізація використання інтеграційного потенціалу регіонів, зокрема:

розширення повноважень місцевих органів влади;

активізація діяльності органів місцевого самоврядування у напрямі створення промислово-територіальних кластерів,

поглиблення трансрегіональної кооперації;

створення туристичних кластерів на базі рекреаційного потенціалу регіону [22, с.45].

При формування стратегії розвитку Полтавської області втілений переважно галузевий підхід до визначення пріоритетів. Так, пріоритетами визнано ефективний розвиток певної галузі чи виду діяльності – промисловості, сільського господарства, курортно-рекреаційної сфери і т.п. У процесі визначення регіональних пріоритетів розвитку доцільно орієнтуватися на головні драйвери, що визначені на національному рівні. Оскільки до головних драйверів в рамках розробки «Форсайт економіки України» віднесено такі напрями як «Аграрний», «Військово-промисловий», «Інформаційно-комунікаційні технології», «Створення нових речовин і матеріалів, нанотехнології», «Енергетика», «Високотехнологічне машинобудування», «Розвиток транзитної інфраструктури», «Науки про життя» (біомедична інженерія, клітинна медицина, фармація), «Туризм» вважаємо за потрібне стратегію регіонального розвитку розробляти в розрізі цих блоків. Інноваційна спрямованість регіонального розвитку означатиме застосування суб'єктами господарювання інноваційних основ діяльності, розвиток інноваційних виробництв. Інноваційність має бути закладена і в пріоритети регіонального розвитку в Полтавській області.

На основі врахування економічного потенціалу Полтавської області окреслимо стратегічні пріоритети, як можуть в майбутньому стати основою для формування «Форсайту економіки регіону» (табл.3.1). При цьому необхідним є відображення у формулюванні пріоритету руху до стратегічної мети розвитку даної сфери діяльності на регіональному рівні.

Таблиця 3.1

Регіональні пріоритети розвитку  
«Форсайту економіки Полтавської області»

Драйвер національної економіки	Регіональні пріоритети
1	2
«Аграрний»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток системи органічного удобрення та захисту рослин;</li> <li>- інноваційні розробки селекційного характеру, направлені на створення високопродуктивних, адаптованих до природно-кліматичних умов України сортів сільськогосподарських культур;</li> <li>- розвиток дрібного фермерського бізнесу;</li> <li>- впровадження прогресивних технологій утримання, годівлі сільськогосподарських тварин</li> </ul>
«Військово-промисловий»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- випуск продукції «подвійного» призначення – для ВПК та для цивільних потреб:</li> <li>розвиток електронно-оптичних технологій, зокрема для застосування в цивільній сфері;</li> <li>виробництво радіоелектронних виробів, засобів зв'язку тощо;</li> <li>- формування програми утилізації або безпечного зберігання відходів підприємств ВПК</li> </ul>
«Інформаційно-комунікаційні технології»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання потенціалу бізнесу в ІТ сфері;</li> <li>- розробка та впровадження систем «інтелектуального виробництва»;</li> <li>- розвиток цифрових мереж в різних секторах економіки</li> </ul>
«Створення нових речовин і матеріалів, нанотехнології»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження нанотехнологій і наноматеріалів у будівельній галузі, що дасть можливість отримання нових, поліпшених характеристик будівельних матеріалів;</li> <li>- використання нанотехнологій у екологічній сфері (утилізація відходів, захисту довкілля та біобезпека)</li> </ul>
«Енергетика»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активне впровадження альтернативної енергетики;</li> <li>- зниження енергомосткості виробництва;</li> <li>- широке використання енергоаудиту;</li> <li>- провадження енергоефективних технологій, що підвищить конкурентоспроможність підприємств регіону у глобальному виробництві та знизить негативний вплив на навколишнє середовище;</li> </ul>
«Високотехнологічне машинобудування»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток сільськогосподарського машинобудування;</li> <li>- активізація конструкторських розробок та дослідних зразків виробів світового рівня;</li> <li>- підвищення енергоефективності технологій машинобудування</li> </ul>
«Розвиток транзитної інфраструктури»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток авіаційного, автомобільного транспорту;</li> <li>- розвиток регіональних логістичних структур;</li> <li>- підвищення безпеки, якості перевезень та сервісу</li> </ul>
«Науки про життя»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток науково-освітніх шкіл в галузях медичних і біологічних технологій;</li> </ul>

(біомедична інженерія, клітинна медицина, фармація)»	- виробництво медичного обладнання і матеріалів.
«Туризм»	- використання високотехнологічних комплексів у сфері туризму (наприклад, 3D- планетарій, інтерактивні і віртуальні музеї); - розвиток інноваційних видів туризму (промисловий, екотуризм, шопінг тур тощо).

Примітка. Складено автором.

Максимальна ефективність від реалізації концепції інноваційного розвитку Полтавської області на основі методу форсайту може бути досягнута при виконанні комплексу умов: достатній соціально-економічний потенціал регіону, реальні конкурентні переваги регіону, ємні ринки збуту існуючої та перспективної продукції, достатні джерела фінансування, підтримка інноваційного розвитку регіону з боку органів влади. Концепція розвитку регіону дозволить сформулювати основні положення стратегії розвитку області, завдяки форсайту, яка, в свою чергу, забезпечить повсюдне та безперервне впровадження передових технологій та дозволить досягти визначених цілей.

### **3.2. Механізм стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону на засадах взаємодії влади, бізнесу та громадськості**

Враховуючи, що основою національної модернізації є забезпечення реалізації потенціалу мезосистем, а також визнання державою необхідності й важливості створення з цією метою своєрідних суб'єктів національної інноваційної системи, які виконували б функцію посередника між приватним і громадським сектором, з одного боку, та намірами влади щодо соціально-економічного розвитку певної територіальної системи, визначимо основні кроки на шляху розбудови в Україні мережі агентств регіонального розвитку як інститутів, які діятимуть на принципах співпраці між усіма сторонами, що

зацікавлені в покращенні соціально-економічного стану, підвищенні рівня та якості життя населення мезосистеми.

Слід зазначити, що ще 23.05.2016 р. Полтавська обласна державна адміністрація виступила засновником Агенції регіонального розвитку Полтавської області. Однак, її функціонування є більш декларативним, перш за все, через брак фінансування. Про її декларативність свідчить навіть факт відсутності офіційного сайту, лише сторінка у Facebook.

В той же час, як показує світовий досвід, за умови правильно обраного підходу відносно розбудови мережі агентств регіонального розвитку, функціонування подібних інститутів посередників втілюватиме в собі низку суттєвих переваг для адміністративно-територіальних утворень держави, які будуть охоплені полем їх діяльності. По-перше, активізація територіальної громади. Агентства виступатимуть модераторами процесів управління територіальною системою шляхом широкого обговорення з місцевими жителями бачення майбутнього мезосистеми, ключових векторів її розвитку, актуальних проблем і можливих способів їх вирішення. Вихідним базисом тут виступає принцип, за яким “кращим експертом є громадянин – споживач благ”.

По-друге, можливість використовувати агентства як інструмент для залучення широкого кола зацікавлених сторін до процесу розвитку мезосистеми, що дозволяє мобілізувати внутрішні ресурси соціально-економічної системи й спільно реалізовувати різні ініціативи.

По-третє, доступ до альтернативних джерел фінансування розвитку мезосистеми. Агентства дозволяють сформувати для проектів соціально-економічного розвитку мезосистеми джерела фінансування, які є альтернативними бюджетним та мають більшу свободу свого використання.

До переваг потрібно віднести також можливість залучення до процесу планування, виявлення проблем і пошуку можливостей мобілізації та розвитку експертного потенціалу територіальних систем вузько кваліфікованих фахівців, можливість отримання доступу до передового

національного й світового досвіду управління, прогнозування, планування розвитку мезосистем.

Аналізуючи досвід роботи агентств регіонального розвитку зарубіжних держав, що успішно вирішують завдання місцевого розвитку, можна визначити, що в національних умовах господарювання на агентство регіонального розвитку мають покладатися такі функції:

- агентство забезпечує передбачення перспектив соціально-економічного розвитку мезосистем за результатами аналізу ресурсів та умов місцевого розвитку, розробляє на засадах партнерської співпраці влади, бізнесу, громадськості стратегії соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних утворень держави, забезпечуючи узгодженість цих стратегічних планів із національними та галузевими програмами й планами, забезпечує моніторинг і супровід виконання стратегічних планів;

- агентство проводить експертизу програм і проектів, що забезпечують реалізацію основних пріоритетних напрямів розвитку мезосистем, оцінює заяви від юридичних та фізичних осіб на проекти місцевого розвитку для отримання державної підтримки;

- агентство сприяє залученню інвестиційних ресурсів на територію мезосистеми через інформування, консультування, а також просуванню територіальної соціально-економічної системи через позиціонування брендового імені адміністративно-територіального утворення, в тому числі завдяки інтегрованим стратегічним планам розвитку.

З огляду на зазначені функції, основними завданнями інституційного посередника зі стратегічного планування в Україні в особі агентства регіонального розвитку доцільно передбачити такі:

- забезпечення взаємодії стейкхолдерів стратегічного планування з розробки та реалізації стратегій розвитку мезосистем;

- безпосередня операторська діяльність з реалізації та супроводу інвестиційних програм і проектів у сфері державно-приватного партнерства

на територіях підконтрольних агентству мезосистем;

- участь у розробці державних і загально регіональних стратегій, інфраструктурних проектів, інвестиційних програм, а також заходів із стимулювання інвестиційної активності з метою підвищення конкурентоспроможності та зростання економіки мезосистеми;

- розвиток міжнародних і міжрегіональних зовнішньоекономічних зв'язків у частині запровадження механізмів реалізації стратегій розвитку приграничних мезосистем і залучення інвестицій;

- формування інвестиційного середовища в економіці через інформування, консультування влади та бізнесу;

- сприяння створенню позитивного ділового іміджу й інвестиційної привабливості адміністративно-територіальних одиниць країни;

- виконання ролі центру інформації щодо програм фінансової та навчальної допомоги; створення баз даних з проблематики розвитку;

- надання консультативної допомоги щодо інвестиційних програм, розробки інвестиційних проектів, а також з питань розвитку мезосистем та їх суб'єктів;

- сприяння проведенню аналітичної та дослідницької діяльності в галузі соціально-економічного стану та розвитку мезосистеми;

- налагодження співпраці з іншими учасниками регіонального розвитку;

- сприяння участі території у міжнародних, національних і регіональних програмах розвитку, координації й співпраці;

- пропагування і впровадження нових інструментів розвитку;

- розробка орієнтувань по місту, району, регіону.

Разом з тим, потрібно зазначити, що перелік наведених завдань і функцій агентства регіонального розвитку не є вичерпним. Вони можуть у подальшому деталізуватися або навпаки звужуватися залежно від мети та завдань які постають перед засновниками таких посередницьких структур, а в період їх створення знайдуть своє відображення у нормативно-

законодавчому полі держави. Крім того, необхідно мати на увазі, що агентство регіонального розвитку це, передусім, інструмент системного розвитку територіальних систем, який для роботи над окремими проектами повинен залучати специфічних партнерів за відповідним профілем проекту або заходу, який передбачається реалізувати.

Результати наукових спостережень свідчать про фрагментарність, безсистемність та, відповідно, неефективність стратегічного управління на рівні Полтавської області. Забезпечити узгодженість процесу й одночасно сприяти підвищенню ефективності стратегічного управління, на нашу думку, вбачається можливим завдяки делегуванню повноважень з виконання функції довгострокового планування, зокрема з розробки стратегій соціально-економічного розвитку, моніторингу та оцінювання їх реалізації від обласної адміністрації створеній Агенції регіонального розвитку Полтавської області, в обов'язки яких необхідно внести постійний аналіз соціально-економічного стану мезосистем, моніторинг та оцінювання реалізації стратегій, внесення змін до них.

Належна організація процесу стратегічного управління соціально-економічного розвитку мезосистем вимагає відповідного правового, інституційного, інформаційного та наукового забезпечення взаємодії між зазначеними суб'єктами:

Інституційне забезпечення включає:

- розробку та затвердження механізму взаємодії Агенції регіонального розвитку Полтавської області із органами державної влади (зокрема, Полтавської ОВА) у процесі формування й реалізації стратегічного планування й управління стратегічним розвитком мезосистем;

- регламентацію взаємовідносин і відповідальності сторін, які залучаються до розробки стратегій соціально-економічного розвитку Полтавської області: представників влади, бізнесу, громадськості, зовнішніх і внутрішніх експертів;

- проведення АРР інвентаризації та аналізу раніше прийнятих стратегій, довгострокових програм і планів, які стосуються соціально-економічного розвитку Полтавської області, розробка з урахуванням фінансових можливостей пропозицій щодо їх перегляду, системного узгодження, а також щодо їх об'єднання з метою забезпечення комплексної й ефективної реалізації стратегії соціально-економічного розвитку регіону у цілому.

Інформаційне забезпечення включає:

- забезпечення повноти, об'єктивності, постійної актуалізації інформації про стан і тенденції соціально-економічного розвитку Полтавської області, перспективи реалізації державної політики у цій сфері, можливості її використання для обґрунтування управлінських рішень суб'єктами національної економіки, безперешкодного доступу до неї усіх зацікавлених осіб (оприлюднення інформації на офіційному сайті державних адміністрацій і АРР, широке висвітлення результатів розробки, реалізації стратегій у ЗМІ);

- підготовку АРР щорічної аналітичної доповіді про стан соціально-економічного розвитку відповідної мезосистеми, що міститиме узагальнені результати аналізу соціально-економічного стану, оцінку тенденцій розвитку, ефективності здійснених заходів, пропозиції стосовно пріоритетних напрямів роботи та відомостей щодо внесених змін до затверджених стратегій, тощо;

- оприлюднення на офіційному сайті АРР інформації про результати їх діяльності, із зазначенням інвестиційних проектів, які реалізуються на території мезосистеми у межах реалізації стратегії;

- відстеження та своєчасне коригування в інтересах користувачів інформації щодо функціонування регіону.

Наукове забезпечення включає:

- постійне вдосконалення теоретико-методологічної бази стратегічного управління та планування;

- співпраця з вищими навчальними закладами (з приводу розробки

навчальних модулів, програм, спеціальностей з підготовки фахівців із питань стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіону;

організація круглих столів, тренінгів, спеціалізованих курсів з метою обміну досвідом і поширення інформації про новітні підходи до стратегічного планування з урахуванням викликів сучасності.

Концептуальна схема організації процесу стратегічного планування соціально-економічного розвитку Полтавської області через АРР представлена на рис. 3.2.

Згідно зі схемою головним координаційним органом процесу стратегічного планування, що утворюється для обговорення і затвердження всіх ключових рішень, пов'язаних з розробленням і реалізацією стратегічного плану соціально-економічного розвитку Полтавської області є робоча група. Її орієнтовний склад (у кількості 25-30 осіб) може складатися з: депутатів місцевої ради; керівників управлінь (відділів) виконавчого комітету місцевої ради; керівників (представників) громадських організацій; представників місцевого бізнесу; науковців; керівників органів самоорганізації населення; представників місцевих засобів масової інформації.

Необхідно також вказати на можливі рівні участі бізнесу та громадськості у процесі роботи над стратегічним планом. З огляду на ступінь залучення до процесу планування варто розрізняти:

- інформаційний рівень участі – коли територіальна громада перебуває у курсі того, що відбувається з приводу соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальної одиниці;

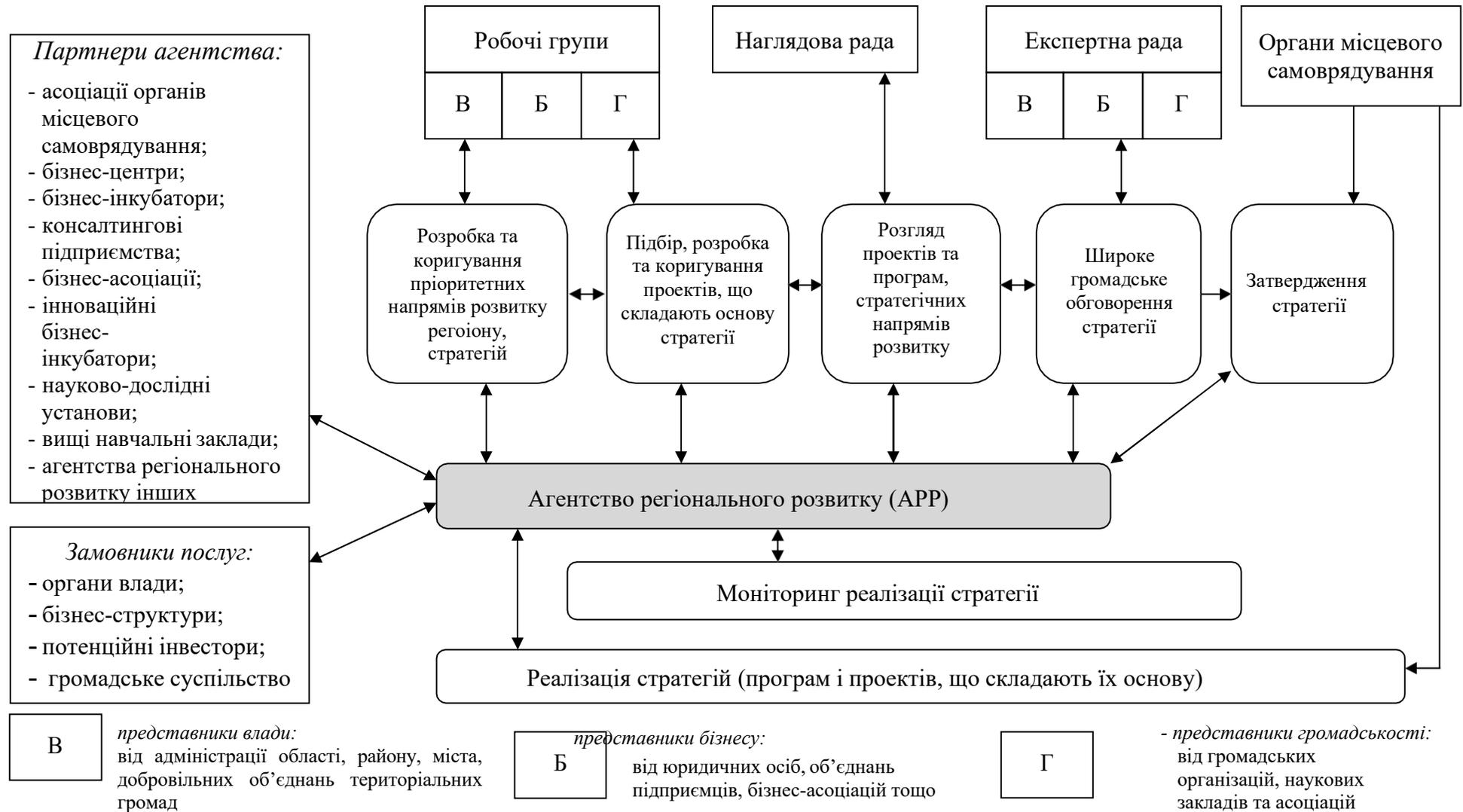


Рис. 3.2. Схема організації процесу стратегічного планування через агентство регіонального розвитку

- консультативний рівень участі – коли територіальна громада вносить пропозиції та отримує гарантії, що вона буде почута;

партнерський рівень участі – компетентна частина громади приймає безпосередню участь у процесах розробки та реалізації стратегії.

У контексті запропонованої схеми організації процесу стратегічного планування на рівні Полтавської області через Агенцію регіонального розвитку остання виступає носіями значного інноваційного потенціалу, з огляду на те, що інституція виступає механізмом упровадження нового типу відносин між органами державної влади й управління, органами місцевого самоврядування, представниками бізнесу і громадськості.

Важливо також зазначити, що у своїй діяльності Агенція регіонального розвитку Полтавської області має поєднувати інтереси різних інституційних посередників, які утворилися у країні раніше та мають відповідний досвід господарювання. Це представництва всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, асоціації органів місцевого самоврядування, торгово-промислові палати, асоціації підприємців, асоціації наукових установ та ін. Потенціал таких інституцій доволі суттєвий і вимірюється накопиченим за роки їх існування та діяльності досвідом науково-аналітичної, експертно-консультативної діяльності, досвідом залучення міжнародної технічної допомоги, підготовки, супроводу й реалізації проектів.

Основними критеріями відбору партнерів для інституційного посередника можуть виступати такі:

1) інформаційна забезпеченість. Такими можливостями володіє влада (адміністрація), що отримує інформацію відносно статистичних показників і аналітичних записок з питань соціально-економічного розвитку мезосистем від управління статистики та інших своїх підрозділів;

2) науково-аналітичний потенціал – одна з головних умов для розробки науково-обґрунтованих стратегій соціально-економічного розвитку мезосистем. Фахівці відповідного профілю представлені в наукових та

навчальних закладах;

3) наявність практичних навиків господарювання, що необхідні для маркетингу мезосистем, експертизи заходів, оцінки проектів економічного розвитку з позиції соціальних й економічних витрат, ефективності, тощо. Цими навичками володіють представники бізнес-структур.

З урахуванням таких критеріїв, можливими партнерами агентств регіонального розвитку можуть бути: консалтингові фірми; бізнес-центри та бізнес-асоціації; бізнес-інкубатори та інноваційні бізнес-інкубатори; інвестиційні фонди та фінансово-кредитні інституції підтримки малого і середнього бізнесу; фонди регіонального та місцевого розвитку; навчальні центри та центри підготовки і перекваліфікації працівників; вищі навчальні заклади; науково-дослідні установи; наукові, промислові та технологічні парки і мережеві виробничі об'єднання (кластери); місцеві асоціації органів місцевого самоврядування; громадські ради при органах державної виконавчої влади в регіонах; центри маркетингових досліджень та ділової реклами; єврорегіони і транскордонні мережі ділового партнерства; благодійні фонди і клуби бізнесменів, ін.

До вирішення практичних задач можуть залучатися контингенти наукового потенціалу вищих навчальних закладів (ВНЗ) – професори, доценти, викладачі, докторанти, аспіранти і навіть студенти старших курсів відповідних спеціальностей і напрямів підготовки фахівців (публічне управління та адміністрування; міжнародні економічні відносини; право; інженерні напрями (комунальні мережі та енергетика, транспорт, водозабезпечення та ін.), зелене будівництво і ландшафтний дизайн; програмування та інформаційні технології (електронне врядування) тощо). Це створює надійну основу для забезпечення наукових обґрунтувань та високої якості розробок, а також формує механізми стійкої співпраці влади й університетів через посередництво агентств.

Практика залучення висококваліфікованих й досвідчених науковців і практиків (консультантів, експертів, проєктантів та ін.) до виконання робіт і

послуг визнається взаємовигідною для усіх сторін корисністю такої співпраці. З одного боку, це не потребує створення додаткових робочих місць та заглиблення щоразу у нову проблему для проведення аналітичних досліджень, з іншого боку, залучення експерта чи консультанта зумовлює необхідність пошуку замовлень у міських радах, де практика ділових взаємовідносин із фізичними особами практично відсутня (у т.ч. через корупційні ризики та контроль бюджетних витрат з боку повноважних органів).

Наведений рекомендований перелік партнерів агентства регіонального розвитку не є вичерпним. Реальна потреба їх залучення визначатиметься функціями інституційного посередника у сфері сприяння соціально-економічному розвитку мезосистем і його фінансовою спроможністю. Поєднання потенціалу інституційних посередників можливе шляхом укладання партнерських угод або шляхом залученням фахівців на договірній основі.

На шляху дотримання принципів публічності й відкритості діяльності інституту-посередника важливе місце має відводитися моніторингу та оцінюванню діяльності агентства регіонального розвитку. Метою цього процесу є підтвердження наявності поступу в реалізації стратегічної мети інституції та її завдань у межах основних напрямів роботи.

Змістом моніторингу та оцінювання діяльності АРР є запровадження процесу регулярного збору та фіксації даних про ключові аспекти діяльності інституту в напрямі сприяння прискореному соціально-економічному розвитку, що можливе завдяки належному плануванню та успішній реалізації стратегій соціально-економічного розвитку мезосистем. За своєю сутністю процес пов'язаний із тим, що ефективні комунікації, оптимізовані в ресурсах та часі через стратегію соціально-економічного розвитку утворюють основний інструмент діяльності агентства. Відповідно, показники діяльності інституту-посередника прямо чи опосередковано можуть відображати хід реалізації стратегічних планів.

Усю сукупність показників, які можуть бути використані для оцінювання діяльності агентства регіонального розвитку, на нашу думку, доцільно розглядати у розрізі таких двох груп: показників рівня соціально-економічного розвитку мезосистеми та показників активності інституту. Можливий перелік показників, за допомогою яких пропонується оцінювати діяльність окремого АРР, наведена у табл.3.2.

Таблиця 3.2  
Показники активності агентств регіонального розвитку

№ з/п	Показник	Одиниця виміру
1	2	3
<i>1. Комунікаційна спроможність АРР як активного учасника процесів сприяння соціально-економічному розвитку мезосистем</i>		
1.1	Кількість, тематика та повнота аналітичних досліджень потенціалу та потреб соціально-економічних систем мезорівня у сфері соціально-економічного розвитку	перелік
1.2	Кількість експертів та консультантів залучених до реалізації платних послуг членам агентства	чол.
1.3	Кількість укладених двосторонніх/багатосторонніх партнерських договорів (угод, протоколів намірів) про співпрацю	перелік
1.4	Кількість проектів, які надіслані на конкурси	перелік
1.5	Бюджет проектів, які надіслані на конкурси	тис. грн
1.6	Кількість проектів, які реалізуються.	перелік
1.7	Кількість залучених інвестиційних коштів у межах проектів, які реалізуються	тис. грн
<i>2. Забезпечення постійної присутності АРР в інформаційному просторі</i>		
2.1	Наявність та місячна відвідуваність власного інтерактивного Інтернет - ресурсу агентства	шт.
2.2	Кількість власних мас-медійних публікацій і заходів (прес-конференцій, круглих столів тощо), які реалізовані агентством	перелік
2.3	Кількість сторонніх публікацій, відгуків і згадувань та публічних оцінок діяльності агентства	перелік
2.4	Кількість розроблених, виданих і поширених рекламно-промоційних матеріалів про можливі послуги агентства	перелік
2.5	Кількість розроблених, виданих і поширених власних інформаційних, методичних і навчально-методичних матеріалів для членів агентства	перелік

Продовж.табл.3.2

1	2	3
<i>3.Управління знаннями з питань соціально-економічного розвитку мезосистем</i>		
3.1	Кількість інформації зі сфери соціально-економічного розвитку, наданої територіям-членам АРР у пасивному режимі	перелік
3.2	Кількість інформації і консультацій зі сфери соціально-економічного розвитку, що безоплатно надані членам агентства за їх запитамі і зверненнями (по E-mail, телефоном, усно тощо)	перелік
3.3	Загальна кількість платних послуг у сфері соціально-економічного розвитку, що надані членам агентства	перелік
3.4	Загальний обсяг платних послуг у сфері соціально-економічного розвитку, що надані членам агентства	тис. грн
3.5	Кількість проведених навчальних заходів (семінарів, тренінгів, лекцій тощо) для членів агентства	перелік
3.6	Кількість проведених (у т.ч. на умовах співорганізації) науково-практичних, методичних та ін. конференцій, семінарів, круглих Столів	перелік
3.7	Кількість поїздок членів агентства для участі у семінарах, тренінгах, навчальних візитах тощо	перелік

Примітка. Складено автором.

Перша група дозволяє судити про досягнення стратегічної мети, заради якої відповідні інститути-посередники утворюються. З огляду на таке, ця група показників має відповідати тому їх кількісному складу, що обирається для оцінювання рівня соціально-економічного розвитку мезосистем або для оцінювання ефективності функціонування адміністративно-територіальних одиниць мезорівня.

Друга група здатна надати інформацію про діяльність окремого інституту-посередника в напрямі руху мезосистеми до кращого майбутнього. У свою чергу, показники цієї групи можуть бути представлені у розрізі таких складових:

- показників комунікаційної спроможності агентства регіонального розвитку як активного учасника процесів сприяння соціально-економічному розвитку мезосистем;
- показників забезпечення постійної присутності інституту-посередника в інформаційному просторі;

– показників управління знаннями з питань соціально-економічного розвитку мезосистем.

Доброю практикою для Агенції регіонального розвитку може стати оприлюднення річних звітів щодо результатів діяльності інституту-посередника у тому числі й фінансових звітів. Наявність такої інформації в публічному доступі має стати у пригоді на шляху, по-перше, формування агентством регіонального розвитку позитивного іміджу відносно результативності й ефективності його роботи з розробки та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку регіону, по-друге, формування конкурентоспроможності та підвищення інвестиційної привабливості мезосистем.

Таким чином, для того щоб інститути-посередники зі стратегічного планування соціально-економічного розвитку мезосистем виявилися ефективними провідниками майбутніх змін в їх економічному та соціальному житті на шляху перспективного розвитку, подібні інститути мають сприйматися як спеціалізовані установи, що створюються розпорядженням обласних рад у межах кожного регіону держави (кожної області) з метою сприяння прискореному соціально- економічному розвитку мезосистем і функціонують на засадах партнерства між державним, приватним, громадським секторами.

### **3.3. Удосконалення системи моніторингу та оцінювання результативності виконання стратегій соціально-економічного розвитку**

Закономірним етапом розвитку стратегічного управління на регіональному рівні є розбудова механізму моніторингу та оцінювання реалізації стратегій соціально-економічного розвитку мезосистем як важливої складової загального алгоритму стратегічного планування у такій його частині, як “Реалізація, оцінювання та контроль”. Якщо планування допомагає зосередитися на найважливіших результатах управлінської

діяльності відносно майбутнього розвитку соціально-економічної системи, то моніторинг та оцінювання надають змогу виявити успіхи або невдачі, які мали місце у минулому, врахувати їх у майбутньому на шляху досягнення стратегічної мети державного менеджменту, а головне скоригувати розроблені стратегії з урахуванням об'єктивних і суб'єктивних причин, які впливають на розвиток територіальних громад. Останнє й обумовлює необхідність проводити постійний перегляд стратегій соціально-економічного розвитку мезосистем, моніторити процес їх виконання, узгоджувати плани зі змінами, що відбуваються на макрорівні, та ситуацією, яка має місце в межах окремої мезосистеми.

Саме поєднання стратегічного планування, моніторингу та оцінювання реалізації стратегій соціально-економічного розвитку регіону, тобто ефективно функціонуюча система стратегічного управління здатна вплинути на конкурентоспроможність мезосистем через фокусування на минулих успіхах і невдачах та врахуванні їх у майбутній управлінській діяльності.

У складі моніторингу в науковій літературі виділяють такі три його напрями (складові): моніторинг кінцевих показників, моніторинг програм і проектів, а також моніторинг громадської думки [1, с. 44]. На нашу думку, перші два напрями доцільно поєднати в межах адміністративної складової моніторингу, оскільки на результатах господарювання мезосистем, які знаходять своє втілення у показниках відстеження соціально-економічних та екологічних процесів, позначаються результати виконання саме тих проектів, що виступають базовою одиницею реалізації стратегій. Відповідно, пропонуємо виділення двох напрямів моніторингу реалізації стратегії соціально-економічного розвитку мезосистеми, а саме адміністративного моніторингу та моніторингу громадської думки.

Адміністративний моніторинг передбачає відстеження соціально-економічних і екологічних процесів, що відбуваються у мезосистемі, за цільовими результативними показниками (їх перелік має бути, на нашу думку, ідентичним для усіх мезосистем) та показниками реалізації проектів і

програм, що становлять основу стратегій (індивідуальні для відповідної мезосистеми). У моніторинг громадської думки закладена ідея зворотного зв'язку між бізнесом, населенням і владою щодо виконання стратегії соціально-економічного розвитку мезосистеми (через круглі столи, опитування громадської думки тощо). Саме комплексне застосування на практиці двох напрямів моніторингу дозволить всесторонньо оцінити результативність впровадження стратегії не лише з позиції владних структур, а й з позиції інших стейкхолдерів стратегічного планування.

Стосовно адміністративного моніторингу варто відмітити таке: за кожним пріоритетним напрямом довгострокового розвитку соціально-економічної системи мезорівня під час розробки стратегій повинні визначатися цільові показники, які характеризуватимуть стан ключових сфер життєдіяльності мезосистеми у розрізі індикаторів економічної та соціальної спрямованості.

Важливим напрямом удосконалення системи моніторингу та оцінювання результативності виконання стратегій соціально-економічного розвитку регіону (зокрема Полтавської області) в сучасних умовах інформатизації суспільства, на нашу думку, має вдосконалення інформаційного механізму:

1. Вдосконалення змісту сайтів територіальних громад, органів державної влади і органів місцевого самоврядування, а також Агенції регіонального розвитку Полтавської області, де будуть розміщені проекти і тексти прийнятих стратегічних документів. Це буде забезпечувати відкритість, прозорість та доступності інформації про основні положення, активізує участь громадськості у процесах стратегічного планування. Що стосується Агенції регіонального розвитку Полтавської області, то необхідним є створення офіційного веб-сайта, яка повинна містити паспорт території (інвестиційний паспорт території), характеристику її потенціалу, показники соціально-економічного розвитку, геоінформаційну систему, земельний та містобудівний кадастри, стратегічний та генеральний плани розвитку території.

Наприклад, для підвищення економічного потенціалу регіону та залучення вітчизняних та іноземних інвесторів, вважаємо, необхідним обов'язкова наявність таких блоків (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Основні інформаційні блоки веб-сайту Агенції регіонального розвитку  
Полтавської області для активізації інвестиційної діяльності

Захід	Зміст	Результат реалізації
1	2	3
1. Створення фронт-офісу та відповідного інформаційного модуля по роботі з інвесторами	Сучасний підрозділ з висококваліфікованим і штатом менеджерів, які супроводжують інвестора за принципом «єдиного вікна»; надають допомогу для ефективної організації бізнес-процесу; займаються пошуком інвесторів як в Україні, так і за кордоном; забезпечують дистанційні форми комунікації з інвесторами; отримують зворотну інформацію від суб'єктів інвестиційної діяльності про існуючі інвестиційних бар'єрах і перешкодах	Залучення нових інвесторів. Підвищення якості інформаційного забезпечення інвесторів. Скорочення термінів проведення підготовчих, погоджувальних та дозвільних процедур при підготовці та реалізації
2. Організація відповідного інформаційного модуля з освітніми програмами	Проблемно-орієнтований модуль збору, систематизації, розповсюдження і збільшення знань та ефективних практик, які пов'язані з формуванням сприятливою клімату в регіоні. Забезпечення підвищення рівня кваліфікації посадових осіб та фахівців, відповідальних за залучення інвестицій в регіон і супровід інвесторів. Організація науково-методичної, науково-прикладної та науково-дослідницької діяльності в галузі вдосконалення системи управління інвестиційною привабливістю регіону	Підвищення ефективності функціонування Агенції, регіональних органів влади та місцевого самоврядування в галузі підвищення інвестиційної привабливості територіальних утворень регіону
3. Розробка та забезпечення реалізації пілотного краудфандінгового проекту	Акумулявання коштів громади, суб'єктів господарювання, фінансових установ, благодійних організацій та інших для спільного фінансування інвестиційних проектів	Залучення нових інвесторів. Вирішення соціально-економічних проблем регіону

1	2	3
4. Створення путівника інвестора області на декількох іноземних мовах	Роз'яснення послідовності дій інвестора від задуму інвестиційного проекту до його реалізації, а також інвестиційних можливостей та обмежень при розробці та впровадженні інвестиційних проектів	Підвищення якості Інформаційного забезпечення інвесторів області

Примітка. Запропоновано автором.

2. Важливе значення в сучасних умовах набуває відстеження стану громадської думки. Соціологічні дослідження, телефонні «гарячі лінії», Інтернет-форуми та інші форми зворотного зв'язку з населенням є джерелом отримання інформації, що дає учасникам стратегічного планування відомості про те, наскільки чутливі зміни відбуваються в житті територіальної громади, який характер (позитивний чи негативний) вони мають, а також про те, в якому напрямі слід рухатися далі.

В якості нових інформаційних засобів, які можливо використовувати в сфері інформаційного забезпечення стратегічного управління, у тому числі моніторингу результативності виконання стратегій соціально-економічного розвитку, рекомендуються наступні:

1) Інтернет-проект «Демократор» – це глобальний, універсальний і структурований майданчик публічної і відкритої взаємодії громадян, органів державної влади та місцевого самоврядування, організацій, партій і громадських рухів. Він являє собою уніфіковану інформаційну систему загального користування, яка дозволяє:

- користувачам відкрито публікувати і відкрито обговорювати проблеми, збирати голоси на підтримку їх важливості, формувати звернення у вигляді заяв, пропозицій, скарг, ініціатив і т.п. і направляти ці звернення в організації за належністю;

- організаціям, на чюю адресу було направлено звернення, відкрито розміщувати відповіді та прийняті рішення по суті отриманого звернення, а також отримувати результати моніторингу економічної, соціальної, культурної та духовної сфер життя громадян на території їх проживання (проблеми, протестні настрої, суспільна думка і т.п.);

- користувачам давати публічну відкритую оцінку на розміщення організаціями відповіді і прийняті рішення за зверненнями. Ця платформа дозволяє громадянам обговорювати, голосувати та відсилати петиції та інформаційні запити до державних структур. Принцип роботи полягає в тому, що громадяни мають можливість опублікувати ініціативу (петицію, звернення або запит), інші користувачі коментують, пропонують зміни та голосують за цей документ;

2) Інтерактивна карта проблем «Зміни свій регіон», покликана допомогти мешканцям встановити зв'язок з органами влади для вирішення різних проблем;

3) Веб-сайт Viesai присвячений систематичному оприлюдненню бюджетних витрат, наданню фінансової інформації у публічному секторі у єдиному місці та у зручному форматі. Дані про використання бюджетних коштів можна розглядати на картах, у часовому розрізі та за допомогою інших технік візуалізації;

4) Платформа Reclames збирає скарги від користувачів для того, щоб просувати прозорість у публічному та приватному секторах. Проект аналізує отриманні скарги для публікації рейтингів задоволення від отримання послуг від компаній та державних структур. Reclames також надає ці рейтинги традиційним медіа;

5) Проект BaniPierduti показує у графічному форматі бюджетну інформацію та дозволяє користувачам побачити куди йдуть їх податки.

Такі інформаційні інструменти, на нашу думку, повинні бути доступні з боку усіх владних учасників стратегічного управління та Агенції регіонального розвитку області. Таким чином, агентство регіонального

розвитку як структура, що сприяє утворенню партнерства між державним, приватним і громадським секторами національної економіки, завданнями якого є стратегічне планування та управління стратегічним розвитком мезосистем позиціонуватиме себе в державі як фокусний центр стратегічного планування та своєрідний каталізатор процесу соціально- економічного розвитку мезосистем завдяки здатності вести роботу з пошуку інвесторів, готувати пропозиції щодо поліпшення інвестиційного клімату, створювати та просувати позитивний імідж мезосистем в Україні та за її межами, чим виступатиме складовою інноваційного потенціалу мезосистем, виходячи з поточних проблем і наявних ресурсів. Ми вважаємо, що стратегічне управління регіональним розвитком - це процес многосторонньої постійної взаємодії між органами державної влади різного рівня і місцевого самоврядування, населенням. Це забезпечує поєднання адміністративних методів, які використовують органи державної влади і місцевого самоврядування з ініціативністю і енергією неурядового сектора, активністю громадськості, бізнесу тощо.

## ВИСНОВКИ

Робота спрямована на вирішення наукової проблеми удосконалення теоретичних засад та розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління регіональним розвитком. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі висновки:

1. За результатами узагальнення і критичного аналізу наявних наукових розробок опрацьовано понятійний апарат дослідження: «стратегічне управління», «регіональний розвиток», «стратегічне управління регіональним розвитком». Сутність стратегічного управління полягає у формуванні й реалізації стратегії розвитку регіону на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються в його діяльності, з метою підтримки здатності території до забезпечення її ефективного функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища Обґрунтовано, що впровадження стратегічного підходу в управлінні на регіональному рівні дозволить сформувати характеристики, які забезпечують конкурентоспроможність території, сприятиме підвищенню рівня та якості життя населення відповідної адміністративно-територіальної одиниці. та значення стратегічного управління регіональним розвитком.

2. Охарактеризовано методичні засади стратегічного управління на мезорівні. Систематизовано основні принципи побудови системи стратегічного управління розвитком економіки регіону, які запропоновано поділити на загальні, спеціальні та принципи партнерства. Розглянуті принципи визначають сукупність правил, які повинні використовувати суб'єкти управління у процесі передбачення майбутнього соціально-економічної системи регіону, та знаходять своє втілення в системі інструментів і логічній послідовності процедур процесу стратегічного планування. Встановлено, що стратегічне планування є інструментом

стратегічного управління соціально-економічного розвитку регіону, результатом чого є сформована стратегія - комплекс дій органів державної влади й управління й органів місцевого самоврядування щодо організації діяльності суб'єктів господарювання на мезорівні на шляху досягнення стратегічної мети - процесу зміцнення конкурентної позиції адміністративно-територіального утворення, активізації його економічного зростання, підвищення добробуту та якості життя населення. Визначено, що одним із найбільш поширених інструментів стратегічного планування регіонального розвитку є програмно-цільовий метод, технологія форсайту, у зв'язку з чим у роботі розглянуто особливості їх застосування, основні переваги та недоліки.

3. Опрацьовано зарубіжний досвід стратегічного управління регіональним розвитком. У складі суб'єктів стратегічного управління на мезорівні, зокрема при здійсненні стратегічного планування, з урахуванням провідного досвіду виділено публічну компоненту, що представлена органами влади й управління різних рівнів, а також громадську компонента, до складу якої віднесено представників бізнесу (приватних підприємств та підприємців), громадських і самоврядних організацій. Обґрунтовано, що забезпечити взаємодію між адміністрацією, бізнесом та громадськістю на шляху формування ефективних стратегій, моніторингу їх реалізації спроможні такі інститути-посередники, як агентства регіонального розвитку, у зв'язку з чим розглянуто практику європейських країн щодо функціонування таких інституцій.

4. Проведений аналіз нормативно-правового регулювання процесу стратегічного управління регіональним розвитком свідчить про те, що на сьогоднішній час основне нормативно-законодавче забезпечення у цій сфері сформовано. Це має забезпечити оптимальний розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади на різних рівнях адміністративно-територіального устрою за принципами субсидіарності та децентралізації, а також можливості формування

ефективних стратегій розвитку на регіональному рівні із зарученням громадськості, бізнесу, незалежних інституцій.

5. Проведено дослідження існуючої практики стратегічного управління регіоном на матеріалах Полтавської області. Перш за все подано загальну характеристику та тенденції розвитку соціально-економічного стану Полтавської області як передумов для визначення ключових пріоритетів у стратегічному розвитку регіону. В цілому, результати представленого експрес-аналізу соціально-економічного розвитку Полтавщини свідчать про необхідність продовження активної роботи щодо стимулювання регіонального розвитку, а досягнуті позитивні результати дають можливість прогнозувати нарощування динаміки функціонування провідних галузей виробничої та соціальної сфери, що сприятиме підвищенню добробуту мешканців регіону.

6. Результати аналізу практичних аспектів стратегічного управління, зокрема стратегічного планування в управлінні розвитком Полтавської області свідчать про необхідність перегляду стратегії та програм соціально-економічного розвитку з урахуванням вимог сьогодення та пріоритетами розвитку, проголошеними на національному рівні. Сказане вказує на необхідність обґрунтування напрямів удосконалення розробки та реалізації стратегічних документів в Полтавській області. Визначено, що максимальна ефективність від реалізації стратегії розвитку регіону може бути досягнута на основі форсайту, що дозволить забезпечити узгодження інтересів регіональних та національних пріоритетів розвитку, робить прийняття рішень публічними і дозволяє досягти узгоджених дій суб'єктів завдяки виробленню єдиного бачення майбутнього влади і населення.

7. Обґрунтовано напрями удосконалення системи стратегічного управління регіональним розвитком на засадах взаємодії влади, бізнесу та громадськості. Ґрунтуючись на зарубіжному досвіді практики стратегічного планування та на основі врахування економічного потенціалу Полтавської області, у роботі окреслено стратегічні пріоритети, як можуть в майбутньому

стати основою для формування «Форсайту економіки регіону». При цьому дотримано узгодженість регіональних пріоритетів з головними драйверами, визначеними на національному рівні. Запропоновано активізувати діяльність Агенції регіонального розвитку Полтавської області щодо стратегічного управління та планування розвитку регіону, шляхом надання їй відповідних повноважень у цій сфері та забезпеченні діалогу між різними суспільними секторами під час розробки та реалізації стратегічних документів. Доведено, що організація стратегічного управління соціально-економічним розвитком мезосистем із залученням агентств регіонального розвитку сприятиме прискореному соціально-економічному розвитку адміністративно-територіальних одиниць.

8. Визначено, що система моніторингу та оцінювання реалізації стратегій є недосконалою, що позначається на результативності стратегічного управління. На підставі інформації, доступної громадськості та відображеної у розроблених регіональних стратегіях неможливо судити про ефективність та результативність їх реалізації. У зв'язку з цим, запропоновано напрями удосконалення організації моніторингу, зокрема шляхом покращення інформаційного забезпечення, зорієнтованого на забезпечення користувачів інформацією про результати розробки та реалізації стратегій; введення складової громадського моніторингу тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агенції регіонального розвитку України: інформація про Асоціацію агенцій регіонального розвитку України, каталог продуктів і послуг, навчальні продукти, публікації. – К. : ААРРУ, 2022. – 197 с.
2. Беззубко Б. І. Вдосконалення стратегічного планування розвитку територій на регіональному та місцевому рівнях/ Б. І. Беззубко. – Харків: ХарРІ НАДУ, ХарРІ НАДУ. – 2015. – №2. – С. 9–18.
3. Берданова О. В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко. – К. : ТОВ “Софія-А”. – 2022. – 88 с.
4. Беседін В. Ф. Логіка стратегічного планування: сутність, реформування, напрями вдосконалення / В. Ф. Беседін, О. Г. Пенькова // Економіка та держава. – 2010. – № 10. – С. 9-14.
5. Богуславська С. І. Ключові елементи стратегічного управління розвитком регіональних соціально-економічних систем / С. І. Богуславська // Глобальні та національні проблеми економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://globalnational.in.ua/archive/11-2016/118.pdf>
6. Бондар І. С. Політика в публічному управлінні : навчальний посібник / І. С. Бондар, В. Г. Горник, С. О. Кравченко, В. В. Кравченко – Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. – 161 с.
7. Борода М. Тенденції фінансування місцевого економічного розвитку: децентралізація та партнерство / М. Борода // Місцевий економічний розвиток: підтримка та стимулювання місцевого розвитку в Україні : матеріали VIII Українського муніципального форуму, 12 липня 2022 р. – С. 18.
8. Бухаріна Л. М. Теоретичні підходи до формування цілей і стратегії соціально-економічного розвитку регіону / Л. М. Бухаріна. // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2023. - Випуск 1. - Том 2. - С. 298-302.

9. Вакуленко В. М. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях : навч. посіб. / В. М. Вакуленко, В. В. Мамонова, Ю. П. Шаров. – Ужгород : ПАТЕНТ, 2004. – 198 с

10. Васильченко Г. Методологія та практика стратегій місцевого економічного розвитку та підприємств в умовах глобалізації / Г. Васильченко // Стратегія економічного розвитку України: (Спецвипуск). – 2021. – № 28. – С. 30-36.

11. Геєць В.М. Перехідна економіка: монографія / В.М. Геєць, Е.Г. Панченко, Е.М. Лібановата та ін. – Вища школа, 2003, 591 с.

12. Грищенко С. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства : практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу / С. Грищенко – К. : ФОП Москаленко О. М., 2021. – 140 с.

13. Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.03.2021 р. № 294

14. Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2016 р. № 688-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=249350402>.

15. Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку : навчальний посібник / [В. Мамонова, Н. Балдич, Н. Гринчук та ін.]. – К. : Центр громадської експертизи, Проект “Місцевий економічний розвиток міст України”, 2021. – 176 с.

16. Євмешкіна О. Л. Гармонізація стратегій державного та регіонального рівнів / О. Л. Євмешкіна // Публічне управління та адміністрування: розвиток і впровадження : матер. наук.-практ. конф. Молодих учених за міжнар. участю, 17 листоп. 2016 р. ; за наук. ред. В. С. Куйбіди, А. П. Савкова, С. К. Хаджираєвої, О. Ю. Оболенського. – Київ : НАДУ, 2016. – С. 283-285.

17. Жаліло Я. А. Післякризовий розвиток економіки України / Я. А. Жаліло, Д. С. Покришка, Я. В. Белінська. - Київ : НІСД, 2011. - 66 с.
18. Інноваційні підходи до регіонального розвитку в Україні: аналіт. доп. / С. О. Біла, Я. А. Жаліло, О. В. Шевченко, В. І. Жук; за ред. С. О. Білої. К.: НІСД, 2021. — 80 с.
19. Інститути та інструменти розвитку територій. На шляху до Європейських принципів / [за ред. С. Максименка]. – К. : Київський центр інституту Схід-Захід, 2020. – 244 с.
20. Ключнікова К. Г. Європейський досвід використання форсайту як інструменту прогнозування інноваційного розвитку регіону/ К. Г. Ключнікова // Маркетинг: теорія і практика. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - Луганськ: СХУ імені В. Даля, 2014. - С. 97–101.
21. Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2021 р. № 504-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2006-%D1%80>
22. Кутідзе Л. С. Стратегічне планування розвитку територій: навчально- методичний посібник / Л. С. Кутідзе. – Запоріжжя : ЗЦППКК, 2021. – 42 с.
23. Латинін М. А. Стратегічне планування : навч. посіб. / М. А.Латинін, Т. М. Лозинська, І. В. Дунаєв; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю.Амосова. – Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2018. – С. 32-34.
24. Медвідь В. Ю. Система стратегічного планування розвитку регіонів як умова дієвого економічного регулювання регіонального розвитку / В. Ю. Медвідь // Економіка регіону. – 2021. – № 2. – С. 51-55.
25. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання: Наказ Мінкономіки від 04.12.2016 № 367 / Законодавство України. [Електронний

ресурс]. – Режим доступу :  
[www.uazakon.com/documents/date\\_8j/pg\\_grwgwr.htm](http://www.uazakon.com/documents/date_8j/pg_grwgwr.htm)

26. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку : Наказ Міністерства економіки та з питань Європейської інтеграції України № 224 від 29 липня 2022 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

27. Мікловда В.П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика: Монографія / Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Колодинський С.Б., Ціцак Л.М. – Полтава, ПУЕТ, 2021. – 307 с.

28. Пила В. І. Стратегія прискорення соціально-економічного розвитку регіонів / В. І. Пила // Стратегічні напрями соціально -економічного розвитку держави в умовах глобалізації : збірник тез I II Міжнародної науково - практичної конференції (м. Хмельницький, 22–23 вересня 2017 року) ; за заг. ред. д. е. н., проф. Синчака В. П. – Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2017. – С. 181-183

29. Пила В.І. Регіони України: соціально-економічна динаміка, проблеми та перспективи розвитку / В.І. Пила, О.С. Чмир, О.А. Гарасюк // Формування ринкових відносин в Україні. – 2023. – № 6(61). – С. 114-124

30. Процедура громадського моніторингу стратегічних планів. Волинський ресурсний центр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vrc.rv.ua/img/strat/strat3.jpg>.

31. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України : Закон України від 23 березня 2021 р. № 1602- III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>

32. Про державні цільові програми : Закон України від 18 березня 2021 р. № 1621-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>.

33. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01 липня 2010 р. № 2404-VI. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

34. Про Державну програму прогнозування науково-технологічного розвитку в Україні на 2021 – 2025 рр. // Постанова Кабінету Міністрів України від 11.09.2021 р. №1118. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1118-2021-%D0%BF>.

35. Про засади державної регіональної політики: Закон України 05.02.2015 № 156-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>

36. Про затвердження Державної програми прогнозування науково-технологічного та інноваційного розвитку на 2004-2006 роки // Постанова Кабінету Міністрів України від 25 серпня 2004 р. N 1086. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1086-2004-%D0%BF>

37. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2021 року: Постанова Кабінет Міністрів України від 6 серпня 2020 р. № 385 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/385-2020-%D0%BF>.

38. Про затвердження Методики розрахунку інтегральних регіональних індексів економічного розвитку: Наказ Мінконіки від 25.03.2020 № 115 / Законодавство України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [uazakon.com/documents/date\\_1a/pg\\_ibcnog/](http://uazakon.com/documents/date_1a/pg_ibcnog/)

39. Про затвердження переліку пріоритетних тематичних напрямів наукових досліджень і науково-технічних розробок на період до 2030 року: Постанови Кабінету Міністрів України від 07.09.2020 р. № 942

40. Про затвердження середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2027 року та плану пріоритетних дій ряду на 2022 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 квітня 2021 р. № 275-р

[Електронний ресурс]. – Режим доступу :  
<http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249935442>.

41. Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку: Постанова Кабінет Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 258 [Електронний ресурс]. – Режим доступу :  
<https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/248941325>

42. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 року № 1560-ХІІ / Верховна Рада України. Законодавство України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12)

43. Про першочергові заходи з розвитку місцевого самоврядування в Україні на 2023 рік: Указ Президента України від 7 грудня 2022 р. № 545/2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу :  
<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/545/2016>.

44. Про підготовку та реалізацію інвестиційних проектів за принципом "єдиного вікна: Закон України від 21.10.2020 № 2623-VI / Верховна Рада України. Законодавство України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-20](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2623-20)

45. Про порядок затвердження інвестиційних програм і проектів будівництва та проведення їх комплексної державної експертизи: Постанова КМУ від 17.08.21 № 1308 / Верховна Рада України. Законодавство України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua/laws/show/1308-98-п](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1308-98-п)

46. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закону України від 08.09.2011 р. № 3715 [Електронний ресурс]. – Режим доступу :  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>

47. Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць: Закон України від 06.09.2022 № 5205-VI / Верховна Рада України. Законодавство України.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua/laws/show/5205-17](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5205-17) -

48. Про схвалення Концепції створення системи рейтингової оцінки регіонів, галузей національної економіки, суб'єктів господарювання: Розпорядження від 01.04.2021 № 208-р / Кабінет Міністрів України. Законодавство України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2021-p](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2021-p)

49. Програма залучення інвестицій в економіку Полтавської області на 2021 - 2025 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.adm.km.ua/doc/proginv2011-25.pdf>

50. Пуцентейло П. Р. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону // Подільський вісник: Економічні науки. – 2021. - № 27.- С.298-308.

51. Регіональна політика: правове регулювання. Світовий та український досвід / [за заг. ред. А. Ткачука]. – К. : Леста, 2011. – 260 с.

52. Регіональний розвиток в Європейському Союзі: уроки для України [Електронний ресурс]. – 30 с. – Режим доступу: <http://tarkas.com.ua>. – (проект “Підтримка сталого регіонального розвитку EuropeAid/125234/C/SER/UA”).

53. Регіональне управління : підручн. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. – Київ : НАДУ, 2014. – 740 с.

54. Рогатіна, А. П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону / А. П. Рогатіна // Економіка та держава. – 2018. – №2. - С.92-96.

55. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: практичний посібник / [А. Вігода, Б. Боврон, В. Мамонова та ін.]; за ред. І. Санжаровського. – К. : К.І.С., 2018. – 214 с.

56. Семенов М.В. Європейський досвід форсайт-досліджень розвитку міст і регіонів / М.В. Семенов. – Аспекти публічного управління, № 11-12 (13-14) листопад-грудень 2022. – С. 85-91.

57. Серьогін С. М. Управління регіональним розвитком / С. М. Серьогін, Т. О. Савостенко, І. Е. Польська [та ін.]; за заг. ред. О. Ю. Бобровської, Т. О. Савостенко. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. – 168 с.
58. Стимулювання економічного зростання на місцевому рівні : аналітична доповідь / [С. О. Біла, О. В. Шевченко, М. О. Кушнір та ін.]; під ред. С. О. Білої. – К. : НІСД, 2022. – 54 с.
59. Стратегія розвитку Полтавської області на 2021–2025 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://poda.gov.ua/documents/138471>
60. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. В. Тертичка. – Київ : «К.І.С.», 2017. – 171 с.
61. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроко вий (2020–2030 роки) часові горизонти / наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський // Міжнародна рада з науки (ICSU); Комітет із системного аналізу при Президії НАН України; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. — Київ : НТУУ «КПІ», 2015. — 136 с.
62. Чикаренко І. А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія / І. А. Чикаренко. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. – 338 с.
63. Шаров Ю. П. Науково-методичне забезпечення управління місцевим розвитком на засадах інноваційного менеджменту : наук. розробка / Ю. П. Шаров, Т. В. Маматова, І. А. Чикаренко. – Київ : НАДУ, 2014. – 80 с.
64. Шинкарук Л. В. Структурні трансформації в економіці України: динаміка, суперечності та вплив на економічний розвиток / Л. В. Шинкарук, І. А. Бевз, І. В. Барановська та ін.; за ред. чл.-кор. НАН України Л. В. Шинкарука. – Київ, 2021. – 304 с.

65. Chandler A.D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.

66. Jari Kaivo-oja, Jouni Marttinen and Jukka Varelius. Basic conceptions and visions of the regional foresight system in Finland. Foresight 4,6 2002. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.agriperi.ir/AKHBAR/cd1/FORESIGHT%20METHODOLOGY%20&%20FORECASTING/FORESIGHT%20METHODOLOGY/related%20articles/philosophy/Basic%20conceptions%20and%20visions%20of%20the%20regional%20foresight%20syst.pdf>

## **ДОДАТКИ**

## Відмінні риси форсайта і традиційного програмування

Прогноз	Форсайт
Визначення перспективних цілей виходячи із наявних можливостей регіону, зокрема з позицій фінансових ресурсів	Дискусія між стейкхолдерами про «вигляд» майбутнього, вибір узгодженого найкращого варіанту і визначення спільних напрямів із його досягнення
Розробляється вузьким колом експертів.	Розробляється широким колом експертів із різних сфер діяльності, наукової спільноти, залучення для опікування зацікавлених груп населення
Включає ймовірнісні очікування подій, що не завжди пов'язані з НТП.	Включає оцінку можливих перспектив розвитку економіки, культури і суспільства, які пов'язані з прогресом науки, техніки, технології, соціальними та іншими змінами.
Може не передбачати додаткові вкладення ресурсів для досягнення прогнозних значень.	Ґрунтується на вкладенні значних матеріально-грошових коштів, організації системної роботи і комунікації учасників.
Включає розроблення можливих прогнозних сценаріїв без обов'язкового розрахунку ефективності	Розробляються альтернативні варіанти розвитку та ймовірні соціально-економічні ефекти.
Визначаються очікувані ризики	Визначаються можливі ризики й упущена економічна вигода в результаті їх настання.
Включає розроблення перспективних напрямів та заходів щодо розвитку сектора національної економіки.	Включає розроблення конструктивних заходів щодо досягнення обраних стратегічних напрямів на принципах узгодженості дій.
Рекомендації щодо виконання прогнозу	Система раннього попередження негативних подій.
Розробляється на основі статистичних методів, моделювання, експертних оцінок (метод Дельфі)	Використовуються експертні панелі, метод Дельфі, SWOT-аналіз, мозковий штурм, побудова сценаріїв, технологічні дорожні карти, дерева релевантності, аналіз взаємного впливу
У точності прогнозу використовуються оцінки довірчого інтервалу прогнозу для заданої ймовірності його здійснення.	Точність передбачення не визначається.

Джерело: [56].