

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра публічного управління та адміністрування**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Стратегічне планування регіонального розвитку»**

Студента 2 курсу, 9м групи,  
спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
спеціалізації «Публічне  
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Гераскевич  
Вячеслав  
Олександрович

Науковий керівник:  
д. е. н., доцент

(підпис керівника)

Новікова  
Наталя  
Леонідівна

Гарант освітньої  
програми:  
д. н. держ. уп.,  
професор

(підпис гаранта)

Орлова  
Наталя  
Сергіївна

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ.....	6
1.1. Стратегічне планування як функція публічного управління.....	6
1.2. Особливості та зміст стратегічного регіонального планування.....	13
РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	22
2.1. Загальна характеристика Київської області.....	22
2.2. Оцінка реалізації стратегії планування регіонального розвитку Київської області.....	30
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ.....	40
3.1. Шляхи удосконалення стратегічного планування Київської області.....	40
3.2. Індикатори оцінки стратегічного планування розвитку Київської області.....	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Стратегічне планування регіонального розвитку сприяє подоланню фрагментарності та диспропорційності економічного, соціального та екологічного розвитку територій, консолідації економічних ресурсів на досягненні найважливіших, пріоритетних цілей розвитку, а також посиленню довіри у системі взаємовідносин «влада-бізнес- громадянське суспільство».

Особливої актуальності набула проблематика стратегічного планування регіонального розвитку в Україні у зв'язку із децентралізацією влади та реформою державного управління, що передбачає передання повноважень і відповідних фінансових ресурсів для розвитку територій на місцевий рівень. Така винятково важлива та складна для реалізації реформа обумовлює необхідність удосконалення та розвитку методології й інструментарію стратегічного планування як на національному, так і на місцевому рівнях.

Методологічні засади та нормативно-правова регламентація стратегічного планування розкриті як у працях науковців, так й у розробках і документах українських і міжнародних експертів.

У теорії стратегічного планування визначаються сутнісні характеристики та інструментарій реалізації цього процесу на рівнях: національному, окремих адміністративно-територіальних одиниць, підприємств. Теоретичні та методичні засади стратегічного планування регіонального розвитку досліджувало багато українських науковців.

Серед останніх публікацій за проблематикою цього дослідження варто зазначити монографії В. Варцаби, І. Заблудської, Н. Сментини та наукові статті О. Шевченко, Т. Коритько, Д. Зуб, А. Гнатенко, О. Ватченко, Н. Федяй, А. Чернихівської, Г. Кіш. Міжнародний досвід і практичні засади стратегічного



планування регіонального розвитку представлені в останніх публікаціях Програми розвитку ООН, а також експертів міжнародних проектів і програм сприяння місцевому розвитку в Україні.

Попри систематичне удосконалення українськими науковцями та експертами міжнародних організацій теоретичних засад розроблення стратегій регіонального розвитку та планів з їх реалізації потребують додаткового обґрунтування та деталізації зазначені засади з урахуванням таких чинників, як: європейська інтеграція та децентралізація влади в Україні. Також нормативно-правове забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку вимагає удосконалення у частині положень щодо узгодженості стратегій різного адміністративно-територіального рівня, організаційного забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку.

Методичні підходи до розроблення системи моніторингу та оцінки результативності виконання стратегій регіонального розвитку потребують деталізації, у тому числі з використанням практики країн Європейського Союзу у сфері стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій.

Для сучасного етапу планування регіонального розвитку в Україні характерною є тенденція переходу від традиційного до стратегічного виду планування. Для української практики стратегічного планування регіонального розвитку притаманні такі ознаки: недостатність кадрового забезпечення процесу стратегічного планування в органах державної регіональної влади та місцевого самоврядування; об'єктивна орієнтованість на оперативні (поточні) питання фахівців облдержадміністрацій та інші.

**Мета і завдання роботи.** Мета випускної кваліфікованої роботи – вивчення теоретичних засад стратегічного планування регіонального розвитку та визначення напрямів щодо його підвищення.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- систематизувати наукові погляди до стратегічного планування регіонального розвитку;

-проаналізувати особливості стратегічного регіонального планування;  
-здійснити оцінку реалізації стратегії планування регіонального розвитку Київської області

-визначити шляхи удосконалення стратегічного планування регіонального розвитку Київської області;

**Об'єктом дослідження** у роботі є процес здійснення стратегічного планування розвитку Київської області.

**Предметом дослідження** у роботі є теоретичні та прикладні шляхи стратегічного планування регіонального розвитку.

**Методи дослідження** – теоретичні, загальноприйняті та спеціальні, графічні, статистичні.

**Інформаційна база дослідження** – наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, законодавчі та нормативні акти, Інтернет-джерела, дані Державної служби статистики.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у науковому обґрунтуванні запропонованого механізму стратегічного планування розвитку Київської області.

**Практична цінність.** Отримані результати можуть бути використані для удосконалення діючого механізму стратегічного планування розвитку окремої території.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення та результати роботи доповідались на Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми підприємництва, торгівлі та маркетингу», де відповідь була відзначена дипломом.

**Публікація:** Гераскевич В. Стратегічне планування регіонального розвитку/Гераскевич В/ Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій збірних наукових статей.2019.-С.79

**Структура та обсяг роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (50 джерел). Загальний обсяг роботи: 57 стр., вона

містить 20 рис., 7 табл.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

#### **1.1. Стратегічне планування як функція публічного управління**

В умовах сучасного розвитку теоретичних підходів щодо визначення поняття сутності стратегічного планування поки не існує єдиного розуміння сутності стратегічного планування та його термінології. Найбільший спорів визиває тлумачення термінів таких як стратегічний план та стратегія, довгострокове і стратегічне планування, термінів планування та управління.

Ключові теоретичні розробки у теорії розуміння окремих ключових понять у системі державного стратегічного планування та стратегічного регіонального планування мають певний зміст та теоретичний підхід у роботах економіста російського походження І. Ансофф, теорія цього автора була розвинута і доповнена рядом інших науковців, таких як А. Акер, Р. Акофф, Р. Бранденбург, Дж. Гелбрейт, П. Друкер, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд, Дж.Б. Куїнн, Г. Мінцберг, Дж. Стейнер, Д. Хассі, Н. Федоров [16].

З початку для визначення сутності поняття стратегічного планування розглянемо поняття «план». Багато теоретиків-науковців не відокремлюють поняття планування від управління, визначаючи, що, як поняття планування, так і загальне поняття управління – це по сутності, одне й те саме, тобто процес прийняття окремих рішень щодо майбутнього розвитку діяльності. Ф. Денісон визначає, що «майже кожному окрему роботу, щоб її взагалі зробити, треба здійснити її планування, принаймні інформаційно і на кілька хвилин наперед». На думку інших науковців, сутність поняття планування проявляється в отриманні контролю над майбутнім процесом; не тільки в вигляді отримань певних результатів у перспективі, а й активні визначення, які спрямовані на



оцінку конкретних дій. Р. Акофф вважає, що планування – це розробка процесу бажаного майбутнього, а також засобів, якими його можна було б реалізувати, а Н. Снайдер визначає сутність поняття планування як окрему процесну діяльність, що стосується визначення того, які окремі дії та/або ресурси (людські та матеріальні) потрібні для досягнення поставлених цілей; цей процес охоплює визначення альтернатив, аналіз кожної з них та вибір найкращої. Г. Мінцберг зазначає, що аналогічно цьому в певних джерелах державного управління поняття «планування» використовувався як синонім поняттям «прийняття рішень» та «проектний менеджмент» [5, с. 119-120].

На думку І. Ансоффа, вибір стратегії та формування політики управління має певний процес прийняття окремих рішень тому, що управління починається з визначення окремих цілей у загальному процесі, після чого повинні застосовуватися окремі аналітичні методи за допомогою яких визначаються альтернативи та здійснюється вибір між ними [9, с. 98]. У свою чергу, Г. Мінцберг критикує таке визначення, вказуючи на те, що описаний І. Ансоффом спосіб розробки стратегії далеко не єдиний, тому що «далекозорі лідери також інтегрують рішення, але вони роблять це неформально або інтуїтивно». Проте планування та інтуїтивні рішення є речами протилежними тому, що факт затвердження управлінського рішення ще не означає, що у подальшому буде використано у процесі планування. Г. Мінцберг стверджує, що планування відрізняється від інших видів прийняття рішень, що стосується управління, тобто сам процес планування – це формалізована процедура, яка спрямована на отримання чітко визначеного результату, яка має форму інтегрованої системи рішень, це саме найбільш приваблює у понятті планування та є характерною рисою та відрізняє методи планування від інших процесів, – це акцент на активізацію формалізації та систематизації окремих явищ, до яких застосовується планування, при цьому формалізація за визначенням Г. Мінцбергом – це процес розкладання на компоненти, їх чітке формулювання, деталізація прийняття рішень та їх інтегрування в організаціях.

Отже, можна зробити висновок, що планування, так само, як і процес управління, за своєю сутністю є окремим процесом щодо прийняття рішень у майбутній діяльності окремої організації, однак відмінність відокремлює те, що процес планування – системний та детальний процес прийняття окремих за загальних управлінських рішень, що є його ключовою ознакою.

Поняття терміну «стратегія» походить від давньогрецьких слів «stratos» – «армія» та «agos» – «я керую», отже визначення поняття «стратегія» первинно тлумачиться як мистецтво або наука ведення воєнних дій.

Свідченням цього є давньо китайський трактат про військове мистецтво «Сунь-Цзи», датований п'ятим століттям до нашої ери. На початку 60-х рр. XX ст. дане поняття почало вживатись у сфері управління. Першим науковим підходом щодо визначення цього поняття стала наукова робота А.Д. Чандлера «Стратегія і структура» [39, с.77-78].

Отже для визначення сутності поняття «стратегія» в його структурі необхідно відокремити наступні ключові елементи – це базове поняття або дія; інструменти реалізації стратегії; результат реалізації.

На основі аналізу поняття та структури визначення сутності визначення терміну «стратегія» можна зазначити, що окремі автори подають такі варіанти його формулювання: 1) набір окремих правил щодо прийняття рішень згідно визначення І. Ансофф; 2) окремі дії, модель дії, програма дії – Б. Карлофф, В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко, В.Ф. Оберемчук, М. Портер; 4) комплексний та подетальний план управлінських дій – М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Р.А. Фатхутдінов, А. Стрікланд, А. Томпсон; 5) окремий комплекс рішень в управлінні – П.С. Дойль; 6) система установок та окремих заходів – Н.В. Шеховцева; 7) визначений довгостроковий та якісний курс щодо розвитку – О.С. Віханський, З.Е. Шершньова, С.В. Оборська, В.А. Белошапка, Г.В. Загорний; 8) набір окремих напрямів управлінської діяльності – А. Наливайко; 9) функціональна дія або окремий засіб – В. Колпаков; 10) координуючий фактор – Н.В. Куденко; 11) система цілей у довгостроковій перспективі – І.А. Бланк [16].



Базове розкриття сутності та особливостей процесу прийняття стратегічних рішень є у роботах А.Д. Чандлера та К.Р. Ендрюса на більш ранніх етапах розвитку теорії стратегічного формування та визначається як «окремий процес визначення довгострокових цілей» або «встановлення ідеальної аналітичної мети». При цьому під інструментами реалізації стратегії більшість авторів визначають окремий вибір напрямків та адаптацію дій щодо розміщення, розподілу та координації окремих ресурсів, при цьому слід враховувати існуючі позиції у зовнішньому середовищі. Треба зазначити, що у визначенні цього підходу та структурного елементу у роботах М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Н.В. Шеховцевої, Р.А. Фатхутдінова, З.Е. Шершньової не має [16].

Щодо наступного елементу структури у визначенні поняття «стратегія», – результат реалізації, –думки окремих авторів розділились на певні групи. Перша група авторів, до яких відносять А.Д. Чандлер, А. Стрікленд, А. Томпсон, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, О.С. Віханський, Р.А. Фатхутдінов, В. Колпаков, Н.В. Куденко, В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко, І.А. Бланк, – визначають сутність цього елементу як окремий результат щодо досягнення цілей. Представники іншої групи, такі автори як І. Ансофф, М. Портер, П.С. Дойль, Н.В. Шеховцева, А. Наливайко, надають його визначення у вигляді отриманого результату від оптимізації довгострокової норми фінансового результату, зміцнення окремих позицій, рівень задоволення потреб, отримання віддачі від вкладеного капіталу або зміцнення рівня переваг перед конкурентами на окремих ринках [17]. Наступна група авторів, до яких відносять, З.Е. Шершньова, С.В. Оборська, В.Ф. Оберемчук, В.А. Белошапка, Г.В. Загорний визначають результатом реалізації стратегії саме стан розвитку окремої організації або території. Отже, саме цей підхід до визначення результату реалізації стратегії слід вважати найбільш змістовним та обґрунтованим, так як досягнення цілей визначає отримання розвитку, а результати реалізації стратегії, окреслені другою групою авторів – це характеристика етапів визначеного процесу. Таким чином, можна зробити

висновки, що стратегія – результат в процесі здійснення управлінських дій, що орієнтовані на забезпечення розвитку окремої організації або території, якщо поєднати поняття «планування» та «стратегія» можна зазначити, що поняття стратегічне планування – це системний процес, за допомогою якого органи влади прогнозують і планують діяльність на майбутнє. Окремі види стратегічного планування залежать від поставлених задач та цілей в процесі формування загальної стратегії розвитку (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

## Основні види стратегічного планування розвитку

Класифікаційна ознака	Вид стратегічного планування
За ієрархією в системі управління	Корпоративний Операційний Діловий Функціональний
За функціональним критерієм	Маркетинговий Виробничий Фінансовий Організаційний Соціальний
За стадіями життєвого циклу	Зростання Утримання Скорочення
За конкурентною позицією на ринку	Лідера Претендента Послідовника Новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	Мінімальних витрат Диференціації Зосередження
За рівнем глобалізації	Вузької спеціалізації Диверсифікації
За напрямками розвитку	Інтенсивного росту Інтеграційного росту Диверсифікованого росту

Джерело: [16, 17]

Відповідно до підсистем планування та управління у розвитку будь-якої організації або території – адміністративно-управлінська, виробничо-технічна, фінансова, маркетингова та соціальна, – відокремлюють відповідні функціональні стратегії. Для здійснення ефективного процесу стратегічного планування необхідна інформація щодо стану справ у відповідній сфері чи території, на основі якої розробляється програма дії та приймаються управлінські рішення, цей процес здійснюється у вигляді реалізації наступних під функції (рис 1.1.):

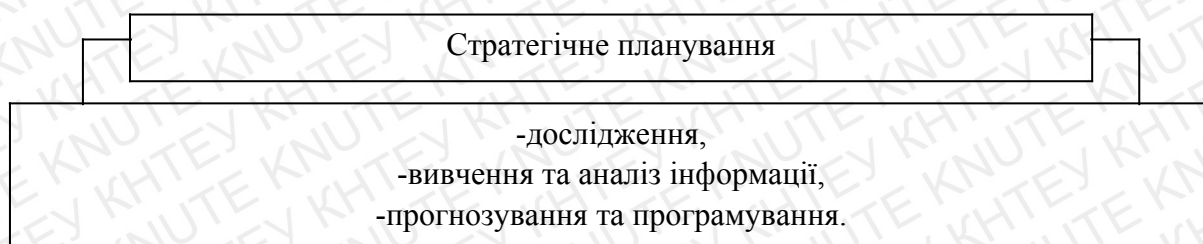


Рис. 1.1 Визначення окремих під функції в процесі стратегічного планування

*Джерело:* [16 ,21]

Далі надамо характеристику кожній з визначених під функцій:

-дослідження – це процес вивчення та аналіз інформації, за допомогою цієї під функції можливо визначити основні джерела інформації, зібрати та обробити її, тобто здійснення аналітичної діяльності. Джерелами інформації для планування є система оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища. До зовнішніх факторів відносять – окремі напрями державної політики та стиль управління на державному та регіональному рівнях, валовий національний продукт, географічні, геополітичні, демографічні чинники. До внутрішніх факторів треба віднести стан організаційно-управлінської структури, наявні ресурси, саме фінансові, інформаційні, кадрові та набутий досвід.

-вивчення та аналіз інформації – це здійснення аналізу даних статистики та вивчення офіційних документів, соціологічні опитування, соціальні експерименти, спостереження. Крім того, виконавці повинні володіти окремим економічними та статистичними прийомами збору та аналізу інформації, при цьому особливу увагу слід приділити саме обробці необхідної інформації, у цьому контексті важливу роль відіграють комп'ютерні технології;

-прогнозування – на основі отриманої інформації суб'єкт управління може передбачити стан розвиток і результати щодо подальшого розвитку процесу, тобто здійснити прогноз. Отже це є базовим етапом здійснення стратегічного планування, так як саме у цьому визначаються найбільш ефективні форми економічного та соціального розвитку території. Крім того, в процесі здійснення державного управління виникають певні умови, коли фактори невизначеності впливають на стан розробки перспективних державних планів та програм, тоді прогнозування набуває важливого значення, так як



певною мірою власного впливу замінює сам стан процесу планування та програмування.

-програмування – це необхідна та природна функція кожного суб'єкта управління. Окремий план або програма має у собі синтетичний набір рішень, що відповідають аналізу певної глобальної ситуації і мають на меті реалізацію масштабних задумів. За допомогою програмування визначаються окремі цілі та пріоритетні напрями розвитку території, засоби та шляхи їх досягнення, формується взаємоузгоджена та комплексна система окремих заходів та дій органів виконавчої влади, що спрямовані на стабільне економічне зростання, ефективне розв'язання проблем економічного та соціального розвитку, досягнення ефективного економічного зростання, даний процес побудований на розробці алгоритмів функціонування системи планування та управління, визначення необхідності у ресурсах, здійснення вибору наукових засобів і методів управління.

Отже, сутність програмного підходу у стратегічному плануванні визначається поняттями «програмна область», «структура програми», «параметри програми». Структура програмного підходу в процесі стратегічного планування включає наступні блоки (рис 1.2.):



Рис 1.2 Програмний підхід у процесі стратегічного планування

Джерело: [17]

Підготовка програми стратегічного розвитку є загальним отриманим результатом у кінці здійснення дослідження інформації та складання прогнозів. Розробляючи стратегічний план розвитку необхідно враховувати фактори можливого впливу, що можуть бути запланованими або неврахованими, крім того план передбачає певну міру зміни напрямів у подальшому розвитку, також слід врахувати те, що розроблений план і завдання щодо його реалізації мають співвідноситися з реальністю, так як розроблений план – це не тільки бажаний результат, але й спосіб досягнення результатів, саме у цьому полягає різниця між процесом планування та прогнозування.

Таким чином, можна зробити висновки, що в основу стратегічного планування покладений розгорнутий стратегічний аналіз, у якому поняття стратегії трактується як взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєдіяльності будь-якого об'єкта або території, а в практичному плані він розуміється як довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів будь-якої території для досягнення визначених цілей. Під час розробки стратегічного плану розвитку окремого об'єкту слід враховувати рівень його адаптованості до постійно змінюваних умов, отже отримання у результаті цього – досягнення динамічної рівноваги [17].

Процес стратегічного планування слід розглядати як складовий елемент стратегічного процесу управління, моделювання майбутньої діяльності на певний період. Він може здійснюватись як у міру необхідності, так і регулярно, це є основною функцією управління та зв'язує разом всі управлінські функції, з урахуванням реалізації наступних етапів: отримання даних про бачення, місію та цінності об'єкта; здійснення організаційного аналізу, що включає ідентифікацію зацікавлених осіб, аналіз сильних сторін та слабких сторін; цілі, які об'єкт хотів би досягти; терміни досягнення цілей; оцінка очікуваних результатів.

## 1.2. Особливості стратегічного регіонального планування

Сучасний стан регіонального розвитку повинен характеризуватись комплексом наявних окремих просторових, економічних, соціальних, культурно-духовних, екологічних та інших чинників, що необхідно враховувати в процесі здійснення стратегічного територіального планування. Саме тому на окремій території розробляються не тільки один, а декілька планувальних документів, при цьому кожен з яких має власний об'єкт, окремі принципи, призначення, разом вони складають єдину та цілісну систему планування регіонального стратегічного розвитку. До окремих та обов'язкових елементів щодо розробки та базовими видами планових документів на рівні окремої території це:

1. Стратегії місцевого розвитку.
2. Просторові програми або генеральні плани населених пунктів.
3. Щорічні програми соціально-економічного розвитку та стану культурного розвитку території [1, с.8-9].

Формування стратегії та розробка щорічних програм регіонального розвитку спрямовані на формування сприятливого середовища для розвитку підприємницького сектору території, підвищення рівня залучення інвестицій у розвиток, забезпечення соціальних потреб, підвищення рівня життя.

Розробка та побудова просторових програм (генеральні плани) здійснення з метою планування розвитку території як об'єкта реалізації містобудівної політики місцевої влади. Усі види документів в процесі здійснення планування тісно пов'язані між собою та сприяють вирішенню важливих питань щодо підвищення ефективності функціонування території, однак різняться між собою.

Розробка довгострокового стратегічного документа здійснюється з метою визначення діючих тенденцій та закономірностей у стані місцевого розвитку, формування на цій основі сценаріїв перспективного соціально-економічного та екологічного розвитку, визначення етапів і термінів досягнення пріоритетів. Для забезпечення реалізації окремих напрямів довгострокової стратегії



розробляються та виконуються окремі регіональні цільові програми розвитку окремих сфер економічної діяльності, які потім мають перетворитися на дієвий інструмент для реалізації довгострокової місцевої політики [1, с.8-9].

Здійснення просторового планування, на відміну від стратегічного, має вужчий, конкретний, законодавчо закріплений зміст і визначається як процес регулювання використання територій. При цьому територія враховується як надзвичайно важливим та обмежений ресурс, її ефективне використання значною мірою впливає на подальший суспільний розвиток. Обов'язковий структурний елемент та фізичною основою реалізації стратегії регіонального розвитку є генеральний план та наявна містобудівна документація, з чого випливає необхідність тісної зв'язку з положеннями стратегічного плану. Статтею 5 Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» визначається, що програми розвитку регіонів та населених пунктів, програми господарського, соціального та культурного розвитку повинні узгоджуватися з містобудівною документацією відповідного рівня.

Здійснення просторового планування територій повинно реалізовуватись на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях, при цьому різним об'єктам планування відповідають типи містобудівної документації (табл. 1.2.). Отже, просторовому плануванню підлягає вся територія держави, так званий національний рівень, території її областей та районів – регіональний рівень, території населених пунктів – місцевий рівень), на кожному з рівнів вирішуються специфічні завдання (табл. 1.2.).

*Таблиця 1.2.*

Співвідношення об'єктів та видів планування територій

Об'єкти планування	Види містобудівної документації
Територія країни	Генеральна схема планування території країни
Території адміністративно-територіальних одиниць регіонального рівня (область, адміністративний район) та їх окремих частин	Схема планування території
Території населених пунктів (місто, селище міського типу, сільське поселення)	Генеральний план населеного пункту

Території районів, мікрорайонів та кварталів у межах населеного пункту	Детальний план території
Території комплексів будинків і споруд	Проект забудови територій

*Джерело:* [1, 2]

Процес здійснення просторового планування територій реалізується через розроблення та затвердження генеральних планів для окремих населених пунктів, детальних планів територій, проектів забудови, ухвалення та реалізацію відповідних рішень про дотримання містобудівної документації [1, с.10-11].

Системна діяльність дасть можливість сформувати цілісну взаємоузгоджену систему планування місцевого розвитку. Місцева стратегія має стати основним документом, за яким організовується робота з розробки і корегування галузевих, соціально-економічних, фінансових програм, Генерального плану, а потім і правил землекористування та забудови. В стратегії повинні визначитись основні пріоритети місцевого розвитку та проекти для реалізації ідей. Генеральний план та містобудівна документація забезпечують формування необхідної земельної бази для реалізації намірів, які визначені у стратегічному плані. Окремі стратегічні пріоритети у середньостроковому вимірі мають вигляд комплексних соціально-економічних та секторальних програм. Поточна діяльність з реалізації середньострокових цілей має відображення у щорічних програмах соціально-економічного розвитку, що тісно пов'язанні з щорічним бюджетом.

Отже, стратегія регіонального планування повинна здійснювати:

- визначення ясних цілей, щодо досягнення яких є вирішальним для отримання загального результату у місцевому розвитку;
- підтримку громадської ініціативи;
- концентрацію головних зусиль у потрібний час та у потрібному місці;
- окремий рівень гнучкості у ситуації з метою використання мінімальних ресурсів для отримання максимального результату;
- визначення скоординованого керівництва на усіх рівнях;
- окреслення пріоритетів та коректний порядок дій;

-забезпечення гарантованою кількістю необхідних ресурси [2, с.34-35].

Отже, поняття стратегії планування регіонального розвитку (рис. 1.3.):



Рис. 1.3 Стратегія регіонального розвитку як багатогранне поняття

Джерело: [2, 8, 6]

Отже, стратегія розвитку території повинна бути як реактивною, тобто бути інструментом допомоги органам місцевого самоврядування з метою адаптування розвитку території до зовнішніх змін, так і продуктивною, щоб спрямовувати дії у потрібному напрямку. Сучасним інструментом управління розвитком території в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі і пов'язаної з цим невизначеності є стратегічне управління.

Термін «стратегічне управління» був уведений у лексику теорії управління в 1960-70-х роках з метою відокремлення певних відмінностей між поняттями поточного управління та управлінням, що здійснюється на вищому рівні.

У табл. 1.3. наведені особливості стратегічного та оперативного управління розвитком території, що визначають окремі різниці між складовими процесу муніципального управління.

Таблиця 1.3.

Особливості стратегічного та оперативного управління

Ключові характеристики процесу управління	Зміст оперативного управління	Зміст стратегічного управління
1. Призначення (місія)	Життєзабезпечення території,	Розвиток території в



	підтримання рівня її розвитку	довгостроковій перспективі за допомогою формування динамічного балансу із зовнішнім середовищем
2. Основне спрямування управління	Погляд всередину території, пошук шляхів більш ефективного використання місцевих ресурсів	Погляд назовні, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відслідковування змін у зовнішньому середовищі та адаптація до них
3. Врахування фактора часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективи	Орієнтація на довгострокову перспективу
4. Основні чинники побудови систем управління	Функції та організаційні структури, процедури, техніка, технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
5. Управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу організації, її основну цінність і джерело благополуччя
6. Оцінка ефективності діяльності та управління	Ефективність визначається через раціональність використання місцевого потенціалу	Ефективність виражається в тому, наскільки своєчасно територія може реагувати на нові виклики і змінюватися залежно від них

*Джерело:* [2, 3, 4]

Дані табл. 1.3. наочно визначають, що процес стратегічного управління базується на людському потенціалі як основі для організації або на територіальній громаді як основі окремої території, орієнтує їх діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і забезпечує своєчасні зміни в об'єкті управління, які відповідають викликам з боку впливу зовнішнього середовища. Саме це дозволяє досягати мети функціонування організації/території/держави та домагатися конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [2, с.35-36].

Стратегічне управління постійно фіксує, що необхідно робити сьогодні для досягнення бажаних цілей у майбутньому. Водночас стратегічне управління – це процес, який визначає окрему послідовність дій з метою розробки та реалізації стратегії. Дана послідовність складається з цілей, вироблення окремої стратегії дій, визначення рівня ресурсного забезпечення і підтримку зв'язку із зовнішнім середовищем – це дозволяє організації/території/державі отримати виконання поставлених завдань. Отже, стратегічне управління – це окремий обов'язковий інструмент управління у сучасних умовах, що використовується в

умовах швидких змін, при цьому традиційні територіальні конкурентні переваги часто втрачають своє актуальне значення як вирішальні фактори розвитку.

Стратегічне управління тісно пов'язане з процесом стратегічного планування, однак основна відмінність між процесом довгострокового та стратегічного планування – це трактування майбутнього. У системі довгострокового планування робиться припущення, що майбутнє може бути передбачене шляхом перенесення існуючих тенденцій зростання. Керівники виконавчих органів місцевого самоврядування в даному випадку враховують те, що у перспективі підсумки діяльності обов'язково покращаться у порівнянні з минулим, і це закладають як основу у власну стратегію розвитку території, отриманий результат – це планування оптимістичних показників соціально-економічного розвитку та отримання реальних результатів, при цьому вони відрізняються істотним рівнем нижче чим заплановані. У системі стратегічного

планування – інша  
неодмінно повинно  
екстраполяції. Том  
аналізу окремих пе  
певні можливі небо  
змінити теперішні  
аналізу позицій у іс

- |   |                      |
|---|----------------------|
| 0 | 1. Цілеспрямованість |
|   | 2. Єдність           |
|   | 3. Соціальність      |
|   | 4. Точність          |
|   | 5. Безперервність    |
|   | 6. Участь            |
|   | 7. Адаптивність      |
|   | 8. Легітимність      |
|   | 9. Демократичність   |
|   | 10. Професіоналізм   |
|   | 11. Ефективність     |
|   | 12. Досяжність       |

1. Обґрунтування стратегічних цілей та пріоритетів соціально-економічного розвитку окремого регіону;
2. Планування окремих показників треба обґрунтовувати в їх єдності, з урахуванням теоретичної та практичної їх взаємозалежності;
3. При формуванні стратегічних цілей розвитку території, механізмів їх реалізації пріоритетними повинні бути інтереси населення, вирішення проблем підвищення якості і умов життя;
4. Вимагає необхідної обґрунтованості, деталізації та конкретизації цільових планових показників;
5. Процес планування є безперервним, отже на зміну одному виконаному плану приходять інші, а на зміну другому – наступний;
6. В процес розробки планових показників повинні включатися всі фахівці об'єкту господарювання, а також, при необхідності і фахівці ззовні;
7. Процес формування загальної концепції регіонального розвитку повинен передбачати необхідність здійснення з урахуванням окремих можливих змін у зовнішньому середовищі, що можуть бути зумовлені коректуванням окремих цілей, пріоритетів, механізмів їх реалізації;
8. Передбачає певну обов'язковість розгляду та ухвалення запропонованого варіанту концепції розвитку регіону на рівні представницького органу регіонального самоврядування;
9. Містить поняття гласності та відвертості ходу і результатів робіт по процесу стратегічного планування регіонального розвитку, залучення до розгляду і експертизи проектів;
10. Містить процес розробки окремої стратегії та забезпечується спеціальною підготовкою учасників робіт, створенням необхідної методичної і інформаційної бази, необхідністю залучення окремих фахівців з системи управління регіоном;
11. Містить необхідність розробки окремої методики для оцінки ефективності реалізації планових показників також наявність окремих доказів, які визначають набір окремих цілей економічного розвитку;
12. Містить основу для працездатності розробленої стратегії розвитку території



Рис. 1.4 Принципи стратегічного планування місцевого розвитку

*Джерело:* [17, 18]

Сучасна державна стратегія регіонального розвитку в Україні є моделлю досягнення наступних загальнонаціональних цілей:

- вибір та обґрунтування мети стратегії;
- оцінка наявних тенденцій і закономірностей розвитку;
- побудова напрямків пріоритетного розвитку структурної, інвестиційної, інноваційної, соціальної політики, формування перспективного сценарію соціально-економічного розвитку регіонів, формування етапів та встановлення термінів реалізації стратегії [21, с.112-113].

Політика регіонального розвитку в Україні на сучасному етапі формується відповідно до таких основних принципів:

- принцип програмування, тобто політика розвитку формується на основі взаємозв'язаних довгострокових стратегій, планів, програм розвитку як на державному, так і на адміністративно-територіальному рівні;



-принцип концентрації, реалізується в умовах обмеженості державних фінансових ресурсів, тобто наявні ресурси концентруються на окремих територіях, встановлюється ієрархічність пріоритетів, визначаються вимоги до економічної ефективності їх використання;

-принцип синхронізації дій («синергії»), що передбачає синхронне проведення ряду реформ, які впливають на соціально-економічний розвиток регіонів, узгодження пріоритетів та дій центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо регіонального та місцевого розвитку;

-принцип поляризованого розвитку, який передбачає формування «опорних регіонів», в яких концентруються необхідні ресурси, з подальшим посиленням інноваційної активності в інших регіонах;

-принцип додатковості визначає, що фінансова підтримка регіонального розвитку здійснюється за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, при цьому фінансування з державного бюджету здійснюватиметься без зменшення фінансування з місцевих бюджетів;

-принцип субсидіарності – розподіл владних повноважень, за якими місце надання адміністративної (управлінської) послуги максимально наближене до її безпосереднього споживача з урахуванням повноти надання належної якості послуги шляхом концентрації матеріальних і фінансових ресурсів на відповідному територіальному рівні управління [27, с.91-92];

-принцип збалансованого розвитку визначає рівень диференційованості надання державної підтримки регіонам з урахуванням їх фактичного потенціалу, умов, критеріїв, термінів, що визначені законодавством;

-принцип партнерства передбачає тісну співпрацю між центральними і місцевими органами виконавчої влади, територіальними об'єднаннями громадян, суб'єктами господарювання в процесі реалізації стратегії, проведення моніторингу та оцінки виконання визначених завдань;

-принцип єдності виконує забезпечення суспільної єдності, що полягає у зменшенні рівня відмінностей між окремими регіонами у використанні людських ресурсів та рівні життя населення; економічної єдності, що полягає у

зменшенні відмінностей в економічному розвитку; просторової єдності – полягає у створенні інфраструктурних умов для розвитку периферійних регіонів.

Таким чином, можна зробити висновки, що рівень успішності реалізації стратегії регіонального розвитку повинен характеризуватись певними ознаками: стратегічний підхід на основі партнерства та широкої участі; високий рівень відповідальності, ефективність і діловий підхід; залучення великої кількості зацікавлених сторін; використання різних інструментів реалізації та контролю; оцінка впливу завершеної фази процесу стратегічного планування на рівень успішності наступної фази стратегії; загальна координація процесу. Сьогодні в Україні вже не викликає сумнівів необхідність та актуальність планувальної діяльності на місцевому рівні, у країні активно розвивається та запроваджується стратегічний підхід до здійснення процесу планування сталого територіального розвитку, це пов'язано з перевагами даного методу для всіх основних учасників цього процесу, Широке запровадження процесу стратегічного планування в практику діяльності місцевих органів влади в Україні розвиває стратегічне управлінське мислення, без кардинальних змін традиційної ментальності яких радикальні реформи неможливі.

## **РОЗДІЛ 2**

### **СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

#### **2.1. Загальна характеристика Київської області**

Отже з початку визначимо основні загальні складові сучасної характеристики Київської області, що складається з наступного:

1. Загальна кількість населення Київської області складає 1850 тис. осіб, а щільність – 66 осіб на 1 кв. км.

2. Загальна площа Київської області складає 29 тис. кв. км.

3. Обласний центр розташований у м. Київ.

4. Географічне положення Київської області – це центральна північна частина України, вздовж середньої течії Дніпра, водна артерія – це р. Дніпро, далі вище м. Київ утворено велике Київське водосховище.

5. Київська область має помірно континентальний клімат, тобто м'яка зима та тепле літо. Середня температура липня +18,5 °С, січня –6 °С. Оподи взимку і влітку випадають рівномірно у вигляді снігу і дощу.

6. Природно-рекреаційний потенціал області складають кліматичні курорти, такі як: Боярка, Ворзель, Ірпінь, Конча-Заспа, Пуща-Водиця, Святошин; бальнеологічні курорти – Біла Церква, Миронівка. Область має масиви хвойних лісів, мішані ліси, озера та просторі придніпровські луки мають всі можливості для ефективного оздоровлення. Київська область як важливий рекреаційний регіон визначається певними кліматичними умовами, поєднуючи різні рослинних угруповань, численні водні об'єкти, джерела мінеральних вод, культурно-історичні пам'ятки визначають роль. На території області знаходиться 18 санаторіїв і пансіонатів з лікуванням, 7 будинків і пансіонатів відпочинку, численні бази відпочинку, дитячі табори відпочинку та 9 курортних місцевостей.

7. Київська область поділяється на 25 адміністративних райони, 25 міст, в тому числі 11 обласного підпорядкування, 30 селищ міського типу, 1221 сільських населених пунктів. Найбільші міста в області – це Біла церква, Бровари, Бориспіль, Фастів.

8. м. Київ – це адміністративний центр Київської області, який є містом республіканського підпорядкування та є окремим адміністративним суб'єктом України [38].

9. Влада Київської області складається з керівництва Київської облдержадміністрації, що сформована з голови, першого заступника голови облдержадміністрації з питань економіки, бюджету і фінансів; заступника голови облдержадміністрації з питань інформаційної сфери, релігій, національностей, культури, спорту; заступника голови облдержадміністрації з



питань гуманітарної і соціальної сфери; заступника голови облдержадміністрації з питань промисловості, енергетики, транспорту і зв'язку; заступника голови облдержадміністрації з питань будівництва, житлового, комунального та шляхового господарства; заступника голови облдержадміністрації з питань розвитку територій і зовнішньоекономічних зв'язків; заступника голови облдержадміністрації з питань сільського господарства і продовольства, торгівлі, громадського харчування, побутового обслуговування населення; заступника голови облдержадміністрації з політико-правових питань і заступника голови з питань організації діяльності апарату облдержадміністрації з організаційної, правової, кадрової і контрольної роботи.

10. Головний вид транспорту у Київській області – це залізничний, розвинений автомобільний транспорт. Помітну роль відіграє річковий транспорт – це можливість судноплавства по Дніпру, Десні, Прип'яті. Найбільший транспортний вузол – Київ, що поєднана багатьма авіалініями з великими містами України та всього світу.

11. Економічний потенціал Київської області – промислове виробництво у вигляді електроенергетики, харчової, хімічної та нафтохімічної промисловості, машинобудування та металообробка.

12. Київська область має високо розвинуте сільське господарство.

13. У Київській області функціонують багато клубних установ, централізованих бібліотечних систем з філіями, парки культури та відпочинку, державні музеї і музеї на громадських засадах, школи естетичного виховання дітей, училища культури, курси підвищення кваліфікації працівників культури.

14. Історико-культурний потенціал Київської області включає об'єкти туризму, такі як: Урочище «Палієва гора», городище XII–XIII ст.; будинок Дворянських зібрань поч. XVIII–XIX ст.; «Олександрія» – парк і паркові споруди XVIII–XIX ст.; костюл Іоанна Предтечі 1812р.; Зимовий палац поч. XIX ст.; собор Василя і Феодосія; Державний історико-культурний заповідник у м. Вишгороді; вали Дитинця, вали окольного граду X ст.; Спаська церква XI ст.; Михайлівська церква XI ст.; Вознесенський монастир; Колегіум 1753-

1757рр.; залишки фортифікаційних споруд X-XIII ст. с. Білогородка; Переяслав-Хмельницький музей народної архітектури та побуту; Монумент на честь подвигу радянських воїнів; Покровська церква.

Далі проаналізуємо основні показники, що характеризують стан соціально-економічного розвитку Київської області за наступними напрямками [38]:

1.Зайнятість населення та ринок праці. В Київській області багато увагу приділяється вирішенню проблем на ринку праці. Розв'язання цих проблем передбачає консолідацію зусиль влади та роботодавців, що спрямовані на підвищення рівня економічної активності населення, сприяння його продуктивній зайнятості, а також посилення захисту від безробіття.

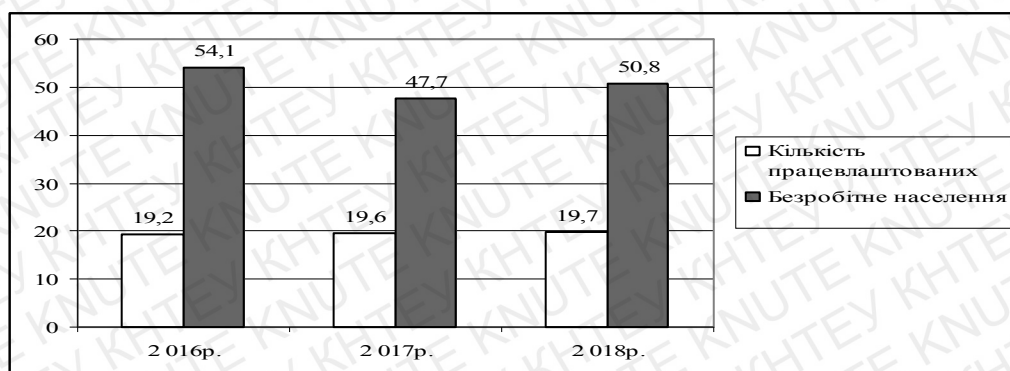


Рис. 2.1 Кількість безробітних на обліку у державній службі зайнятості за 2016-2018рр., тис. осіб

Джерело: [30, 38]

Згідно даних рис. 2.1. та враховуючи тенденції, що відбуваються в економіці Київської області, у 2018 році у порівнянні з 2017 роком чисельність безробітного населення віком 15-70 років (за методологією Міжнародної організації праці) збільшилась та становить 50,8 тис. осіб. Рівень безробіття (за методологією МОП) складе 6,7% (у 2017 році – 6,4 відсотка). За попередніми розрахунками, чисельність зайнятого населення регіону у віці 15-70 років у 2018 році становитиме 736,9 тис. осіб (у 2017 році – 739,9 тис. осіб).

У 2018 році було працевлаштовано 19,6 тис., що на 2,1% більше, ніж у 2017 році – 19,2 тис. осіб. Протягом 2018 року збереглася тенденція до зростання розміру середньомісячної заробітної плати одного штатного

працівника області. У 2018 році цей показник, у порівнянні з 2017 роком, збільшився на 25,9% [38].

2. Соціальний захист населення. В основу пріоритетів соціальної політики покладено посилення захисту соціально-вразливих верств населення шляхом надання різних видів державної соціальної допомоги та соціальних послуг.

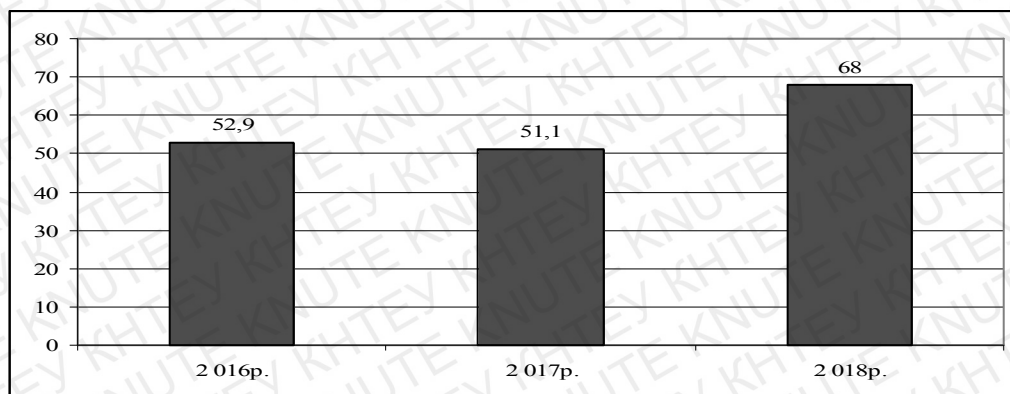


Рис. 2.2 Рівень збільшення отриманих послуг у територіальних центрах соціального обслуговування за 2016-2018рр., %

*Джерело:* [30]

Згідно даних рис. 2.2. протягом 2018 року територіальними центрами соціального обслуговування надано соціальних послуг 55113 особам (на 5213 осіб більше ніж у 2017 році), у тому числі платні соціальні послуги – 9442 особам на загальну суму майже 3,0 млн. гривень [30].

3. Житлове будівництво Одним із пріоритетних напрямів роботи в Київській області є стимулювання житлового будівництва і продовження реалізації обласних програм, спрямованих на забезпечення мешканців регіону житлом. За 2018 рік на виконання заходів цієї програми з державного бюджету надійшло коштів у сумі 2800,0 тис. грн. або 104,9% від запланованого обсягу фінансування (на 43,2% менше, ніж за 2017 рік) (рис 2.3.).



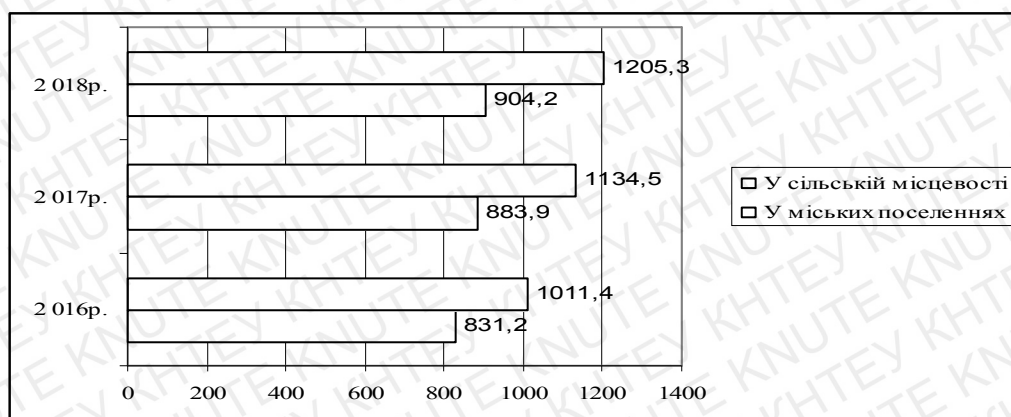


Рис 2.3 Введення в експлуатацію загальної площі житла за рахунок усіх джерел фінансування за 2016-2018рр., тис.кв.м

Джерело: [30]

За рахунок усіх джерел фінансування у 2018 році прийнято в експлуатацію 2059,8 тис.кв.м житла, що на 10,5% більше показника 2017 року.

4. Містобудівна діяльність. Одним з пріоритетних напрямів розвитку галузі містобудування є забезпечення територій Київської області документацією щодо містобудування регіонального та місцевого рівня. За 2014-2018рр. розроблено схему планування території Київської області, схеми планування територій 19 районів та Калитянської об'єднаної територіальної громади. Організовано у 2018 році розроблення містобудівної документації місцевого рівня – генеральних планів для 67 населених пунктів області [30].

5. Енергозабезпечення та енергозбереження. Враховуючи цілі, визначені Стратегією розвитку Київської області на період до 2020 року, щодо створення нових та модернізації існуючих галузей економіки, а також щодо забезпечення населення якісними житлово-комунальними послугами, основний пріоритетний напрям розвитку в галузях енергозабезпечення та енергозбереження – підвищення рівня енергоефективності або покращення управління енергетичними ресурсами.

Відповідно до діючої Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», одним із першочергових завдань визначено реалізацію програми енергонезалежності, основною метою якої є забезпечення енергетичної безпеки і перехід до енергоефективного та енергоощадного використання та споживання

енергоресурсів із впровадженням інноваційних технологій.

6. Енергозабезпечення області Станом на 01.12.2017р. ПАТ «Київобленерго» обслуговує:

- діючі лінії електропередач загальною напругою 0,4-110 кВ – близько 48 352 км (по колу);
- кількість підстанцій 35-110 кВ, потужністю  $\approx 3943$  МВА – 247 шт.;
- ТП - 6-35/0,4кВ – 9792 шт. (потужністю  $\approx 2020,24$  МВА);
- РП - 6-10кВ загальною потужністю 39,38 МВА – 98 шт.

7. Охорона здоров'я. Протягом 2018 року медичними закладами області вжиті необхідні заходи щодо забезпечення рівня профілактики захворюваності, надання якісних медичних послуг населенню, забезпечення закладів охорони здоров'я необхідними засобами лікування та діагностики, розвитку системи надання первинної медичної допомоги на сільських територіях, підвищення кваліфікації спеціалістів медичної галузі області [34, 38].

8. Фізична культура і спорт. На початок 2018 року в області діють 52 стадіони, 25 плавальних басейнів; спортивні комплекси зі штучним льодом; 739 спортивних залів, 642 приміщення для фізкультурно-оздоровчих занять, 1360 спортивних майданчиків та 580 майданчиків з тренажерним обладнанням, 531 футбольне поле та 112 майданчиків із синтетичним покриттям.

9. Інвестиційна діяльність. Поліпшення рівня інвестиційних можливостей бюджетів, банківських установ та приватних інвесторів, дозволяє спрямувати необхідну кількість коштів на здійснення реконструкції та технічне переоснащення виробничих потужностей з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, на будівництво, реконструкцію і капітальний ремонт об'єктів соціальної, інженерної, виробничої, транспортної інфраструктури.

За рахунок загальних джерел фінансування у 2018 році було освоєно майже 34,8 млрд. грн. капітальних інвестицій, що, у порівняних цінах, на 24,8% більше відповідного показника 2017 року (рис 2.4.).

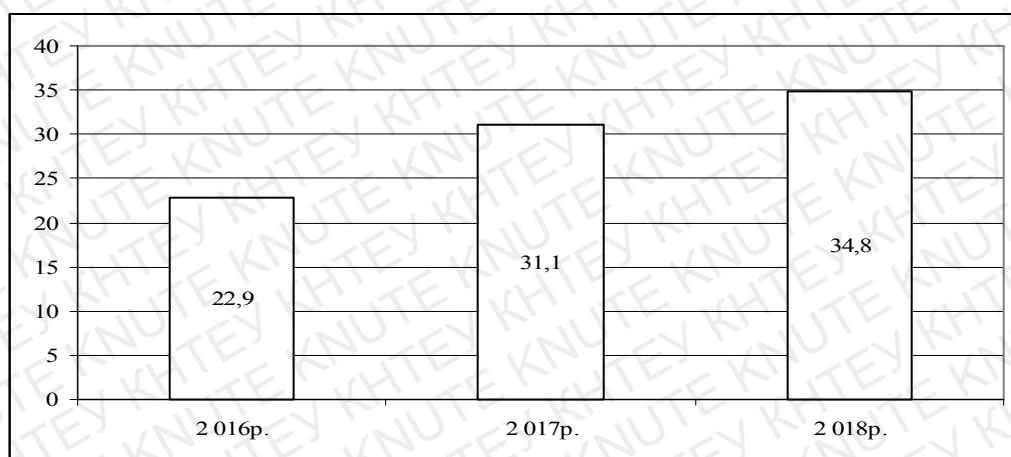


Рис 2.4 Обсяг капітальних інвестицій за рахунок усіх джерел фінансування за 2016-2018рр., млрд. грн

*Джерело:* [30]

Частка капітальних інвестицій області у загальнодержавних обсягах становила 9,5%, капітальні інвестиції на одну особу склали 18,0 тис. гривень.

10.Промисловість. Протягом 2018 року в області тривала робота, спрямована на відновлення позитивної динаміки промислового виробництва, підвищення ефективності функціонування промислового комплексу регіону шляхом введення у дію нових та модернізації діючих виробничих потужностей підприємств, реалізації заходів щодо переорієнтації на нові ринки збуту продукції, що виробляють підприємства області [30].

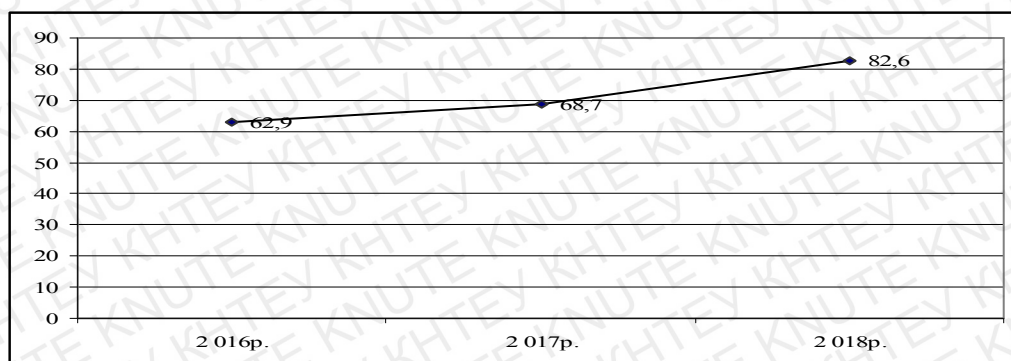


Рис. 2.5 Обсяги реалізації промислової продукції за 2016-2018рр., млрд. грн.

*Джерело:* [34, 30]

Незважаючи на певні труднощі у діяльності окремих підприємств, промислому комплексу області у 2018 році вдалося досягти позитивної динаміки розвитку. Згідно рис. 1.9. обсяги реалізації промислової продукції у відпускних цінах підприємств у 2018 році склали 82,6 млрд грн. (у 2017 році –



68,7 млрд. гривень), індекс промислового виробництва становив 105,9 відсотка [34, 38].

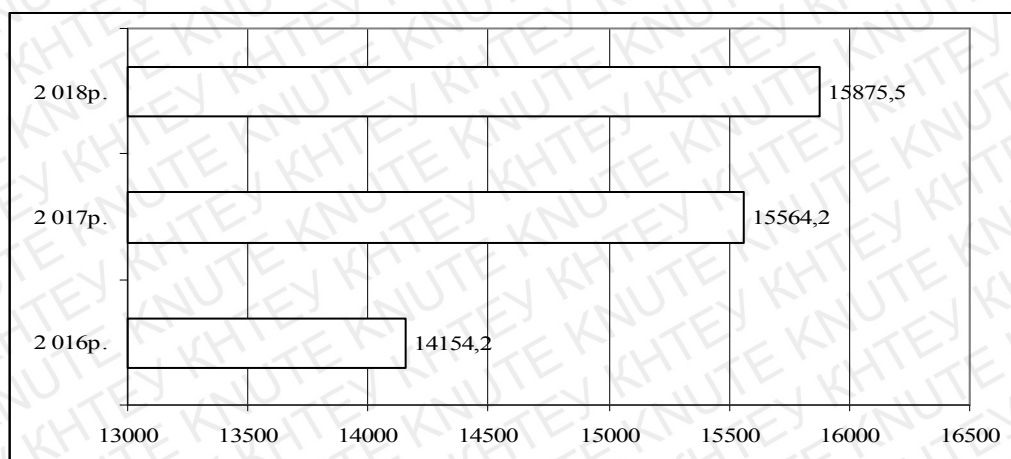


Рис 2.6 Обсяги виробництва валової продукції сільського господарства за 2016-2018рр., млн. грн.

*Джерело:* [34, 30]

Протягом 2018 року вдалося подолати негативну тенденцію щодо зниження обсягів виробництва сільськогосподарської продукції. За попередніми даними, у 2018 році виробництво валової продукції сільського господарства збільшилось, у порівнянні з 2017 роком, на 10,0% і склало 15564,2 млн. грн.

За рахунок підвищення врожайності валовий збір зернових та зернобобових культур, включаючи кукурудзу, в усіх категоріях господарств у 2018 році зріс на 16,1%, цукрових буряків – на 27,4%, картоплі – на 18,6 відсотка.

У 2018 році у галузі тваринництва внаслідок скорочення поголів'я худоби виробництва м'яса (реалізація худоби та птиці на забій у живій вазі) знизилось на 0,9%, молока – на 1,9 відсотка [30].

11. Споживчий ринок. Протягом 2018 року в сфері торгівлі області зберігалася позитивна динаміка щомісячного нарощування обсягів товарообороту.

За підсумками 2018 року оборот роздрібної торгівлі (до якого включено роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі, розрахункові дані

щодо обсягів продажу товарів на ринках і фізичними особами-підприємцями) становив 59,1 млрд.грн., що на 6,0% більше порівняно з 2017 роком.

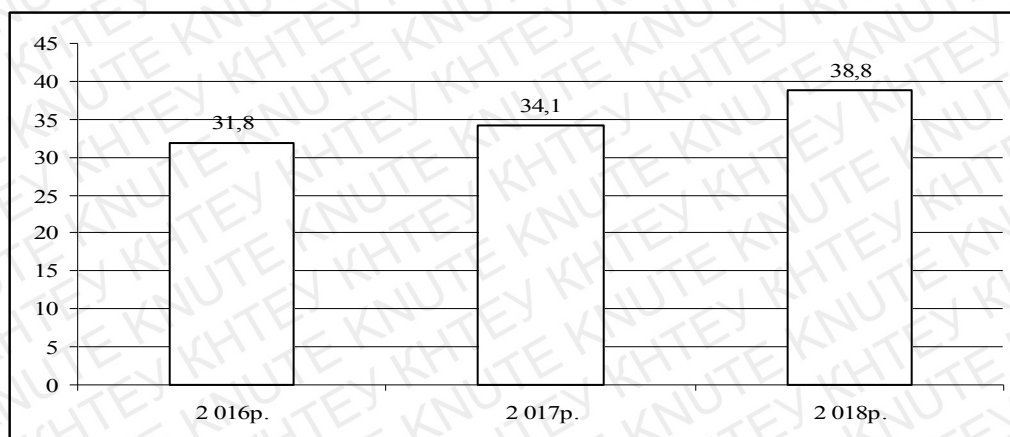


Рис. 2.7 Обсяг роздрібного товарообороту у розрахунку на 1 особу за 2016-2018рр., тис.грн.

*Джерело:* [30, 33, 14]

У розрахунку на одну особу обсяг роздрібного товарообороту склав 34,1 тис.грн. і на 7,2% перевищив рівень 2017 року (рис. 2.7.).

Приросту обороту роздрібної торгівлі досягнуто у 20 районах та містах обласного значення [30].

Таким чином, можна зробити висновки, що стислий аналіз соціально-економічного розвитку Київської області за досліджує мий період надає можливість надати оцінку потенційному стану території та визначити основи для формування та реалізації подальшої стратегії розвитку з урахуванням сучасних факторів впливу та наявних фінансових можливостей.

## **2.2. Оцінка реалізації стратегії планування регіонального розвитку Київської області**

Сучасний світ загальної конкуренції та глобальних викликів, браку ресурсів спонукає усіх суб'єктів різних ринків шукати нові можливості для розвитку, використовувати власні переваги та можливості щодо доступу до ресурсів. Саме тому, з метою зменшення вразливості економіки країни до коливань міжнародних фінансових ринків та залежності від зовнішнього кредитування, все більше набирає ваги тенденція до ефективного використання

власних ресурсів, творення власної територіальної згуртованості, як в межах держав, так і в межах їх регіонів.

Оцінка результатів реалізації стратегії планування регіонального розвитку Київської області повинна врахувати слабкі та сильні сторони (табл. 2.1.):

Таблиця 2.1.

### Аналіз сильних та слабких сторін у стратегічному розвитку Київської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Вигідне географічне положення	1. Наявність на території небезпечних інфраструктурних об'єктів
2. Розвинутий транзитний потенціал та транспортна інфраструктура	2. Поділення території р.Дніпро
3. Високий рівень кваліфікації працівників	3. Досить велика територія області упродовж з півночі на південь
4. Наявність умов, що сприяють розвитку сільського господарства	4. Низький рівень природного приросту населення та зниження кількості сільського населення
5. Багатогалузева структура в економіці області	5. Багата кількість адміністративно-територіальних одиниць, поділ на райони, відсутність окремих обласних центрів
6. Високий рівень кваліфікації кадрів у сфері АПК. Наявність розвинутих інноваційних технологій	6. Високий рівень концентрації земельних ресурсів в агрохолдінгах
7. Наявність достатньої сировинної бази для здійснення виробництва будівельних матеріалів	7. Високий рівень зносу в інфраструктурі ЖКГ; неспроможність забезпечення мережами поточних потреб населення
8. Високий рівень економічної активності у населення	8. Проблема переробки сміття через відсутність спеціалізованих підприємств
9. Високий рівень забезпеченості водними ресурсами	9. Високий рівень маргіналізації населення в північній частині області
10. Наявність високого рівня національно-патріотичного виховання	10. Диспропорції у соціально- економічному розвитку районів
11. Наявність об'єктів історико-культурної спадщини, зон відпочинку	11. Низький рівень зайнятості у сільській місцевості, наявність робочих місць

Джерело: [32, 36]

Далі сформуємо потенційні загрози та можливості в умовах реалізації стратегії планування розвитку Київської області (табл 2.2.).

Таблиця 2.2.

### Потенційні можливості та загрози в умовах реалізації стратегії розвитку Київської області

Можливості	Загрози
1. Здійснення децентралізації влади	1. Затягнення чи активізація воєнного



конфлікту на сході країни

Продовження таблиці 2.2.

2. Зміцнення рівня укрупнення адміністративно-територіальних одиниць	2. Дії щодо продовження владної централізації
3. Використання території у зоні відчуження для сільськогосподарської діяльності	3. Зміцнення рівня корупції у владі
4. Підвищення рівня якості до існуючих європейських стандартів	4. Збільшення рівня монополізації, відсутність вільної конкуренції
5. Створення окремого адміністративного центру в області	5. Різке зростання цін на енергоносії
6. Зростання попиту на органічну продукцію	6. Рух робочої сили до м. Київ
7. Збільшення рівня міжнародної технічної допомоги з ЄС	7. Динаміка зростання конфліктів
8. Збільшення інновацій у АПК	8. Закриття ринків збуту в окремих країнах
9. Впровадження електронного урядування	9. Зниження рівня конкурентноздатності відчизняних товарів через зростання імпорту товарів з ЄС
10. Удосконалення технологій у телекомунікаціях	10. Зняття мораторію на продаж сільськогосподарських земель
11. Збільшення внутрішнього туризму	11. Збільшення рівня забрудненості за рахунок стихійних сміттєзвалищ

Джерело: [32, 36]

Далі за допомогою SWOT-матриця виявимо взаємозв'язки між внутрішніми чинниками – сильними та слабкими сторонами суб'єкта аналізу та зовнішніми впливами – можливостями та загрозами (табл .2.3.).

Таблиця 2.3.

### Побудова в умовах SWOT-матриці в умовах реалізації стратегії розвитку Київської області

Сильні сторони	Можливості	Слабкі сторони	Загрози
1. Вигідне географічне положення	2. Здійснення рівня укрупнення адміністративно-територіальних одиниць	1. Наявність на території небезпечних інфраструктурних об'єктів	11. Збільшення рівня забрудненості за рахунок стихійних сміттєзвалищ
2. Розвинутий транзитний потенціал та транспортна інфраструктура	2. Зміцнення рівня укрупнення адміністративно-територіальних одиниць	2. Поділення території р.Дніпро	5. Різке зростання цін на енергоносії
3. Високий рівень кваліфікації працівників	8. Збільшення інновацій у АПК	3. Досить велика територія області упродовж з півночі на південь	5. Різке зростання цін на енергоносії
4. Наявність умов, що сприяють розвитку сільського господарства	6. Зростання попиту на органічну продукцію	4. Низький рівень природного приросту населення, зниження кількості населення	6. Рух робочої сили до м. Київ
5. Багатогалузева структура в економіці	4. Підвищення рівня якості до існуючих	5. Велика кількість адміністративно-	2. Дії щодо продовження владної

області	європейських стандартів	територіальних одиниць	централізації
---------	-------------------------	------------------------	---------------

Продовження таблиці 2.3.

6. Високий рівень кваліфікації кадрів у сфері АПК. Наявність розвинутих інноваційних технологій	8. Збільшення інновацій у АПК 3. Включення територій зони відчуження в с/г 6. Зростання попиту на органічну продукцію	6. Високий рівень концентрації земельних ресурсів в агрохолдингах	4. Збільшення рівня монополізації, відсутність вільної конкуренції
7. Наявність достатньої сировинної бази для здійснення виробництва будівельних матеріалів	4. Підвищення рівня якості до існуючих європейських стандартів	7. Високий рівень зносу в інфраструктурі ЖКГ; неспроможність забезпечення мережами поточних потреб населення	9. Зниження рівня конкурентноздатності відчизняних товарів через зростання імпорту товарів з ЄС 4. Збільшення рівня монополізації, відсутність вільної конкуренції
8. Високий рівень економічної активності у населення	11. Збільшення внутрішнього туризму 10. Удосконалення телекомунікаційних технологій	8. Проблема переробки сміття через відсутність спеціалізованих підприємств	11. Збільшення рівня забрудненості за рахунок стихійних сміттєзвалищ
9. Високий рівень забезпеченості водними ресурсами	8. Зростання інновацій та інвестицій у АПК	9. Високий рівень маргіналізації населення в північній частині області	7. Динаміка зростання конфліктів 1. Затягнення чи активізація воєнного конфлікту на сході країни
10. Наявність високого рівня національно-патріотичного виховання	10. Удосконалення телекомунікаційних технологій	10. Диспропорції у соціально-економічному розвитку районів	3. Зміцнення рівня корупції у владі 5. Різне зростання цін на енергоносії 10. Зняття мораторію на продаж сільськогосподарських земель
11. Наявність об'єктів історико-культурної спадщини, зон відпочинку	11. Збільшення внутрішнього туризму	11. Низький рівень зайнятості у сільській місцевості, наявність робочих місць	6. Рух робочої сили до м. Київ

Джерело: [32, 36, 42]

Отже, згідно отриманих результатів за допомогою SWOT-матриці стратегія соціально-економічного розвитку Київської області передбачає наступне:

-створення загальної схеми процесу планування та управління цілеспрямованою, структурною, науково-технічною та інвестиційною політикою;

-побудова, аналіз, оцінка, рішення соціальних і екологічних проблем з

метою перебудови та реформування економіки та стимулювання рівня ділової активності окремих галузевих секторів економіки.

Отже, кожна створена та впроваджена стратегія регіонального розвитку повинна ґрунтуватись на певних основах, завдяки яких ухвалюються рішення, які призначені у майбутньому забезпечити координоване та упорядковане вирішення актуальних проблем.

До головних сучасних перешкод, які можуть виникнути на шляху забезпечення регулювання стратегії розвитку Київської області [36]:

- підвищення ймовірності виникнення можливостей та реальності виникнення відсутності у системному підході щодо визначеної політики розвитку, невизначеність окремих перспектив у розвитку окремих регіонів;

- збільшення рівня недосконалості в окремих аспектах існуючої нормативно-правової бази у галузі державного регулювання певного рівня регіонального розвитку;

- недостатній рівень застосування окремих інструментів державного регулювання та як отриманий результат у вигляді зниження рівня стимулювання регіонального соціально-економічного розвитку;

- низький рівень існуючої інституційної та фінансової спроможності місцевих органів управління щодо вирішення важливих існуючих проблем у розвитку територіальних громад;

- високий рівень незавершеності вже існуючої системи державного управління та недосконалість моделі місцевого управління;

- наявність неефективності діючих механізмів формування та реалізації стратегії розвитку держави на рівні територіальних одиниць.

- відсутність діючих мотивуючих стимулів до створення системи стратегічного планування, обґрунтованих механізмів щодо реалізації державної політики у напрямках удосконалення окремих процедур виконання владних повноважень [36].

Усе вище вказане обумовлено тим, що стратегічний план розвитку визначає тільки певні та детерміновані умови і має лише функціональний



характер, необхідно обґрунтування цілей, розробка вихідних нормативів, норм, та на відміну від процесу прогнозування, стратегічне планування має бути виконано.

Отже, алгоритм стратегічного планування економічного розвитку Київської області має наступний вигляд (рис. 2.8.):

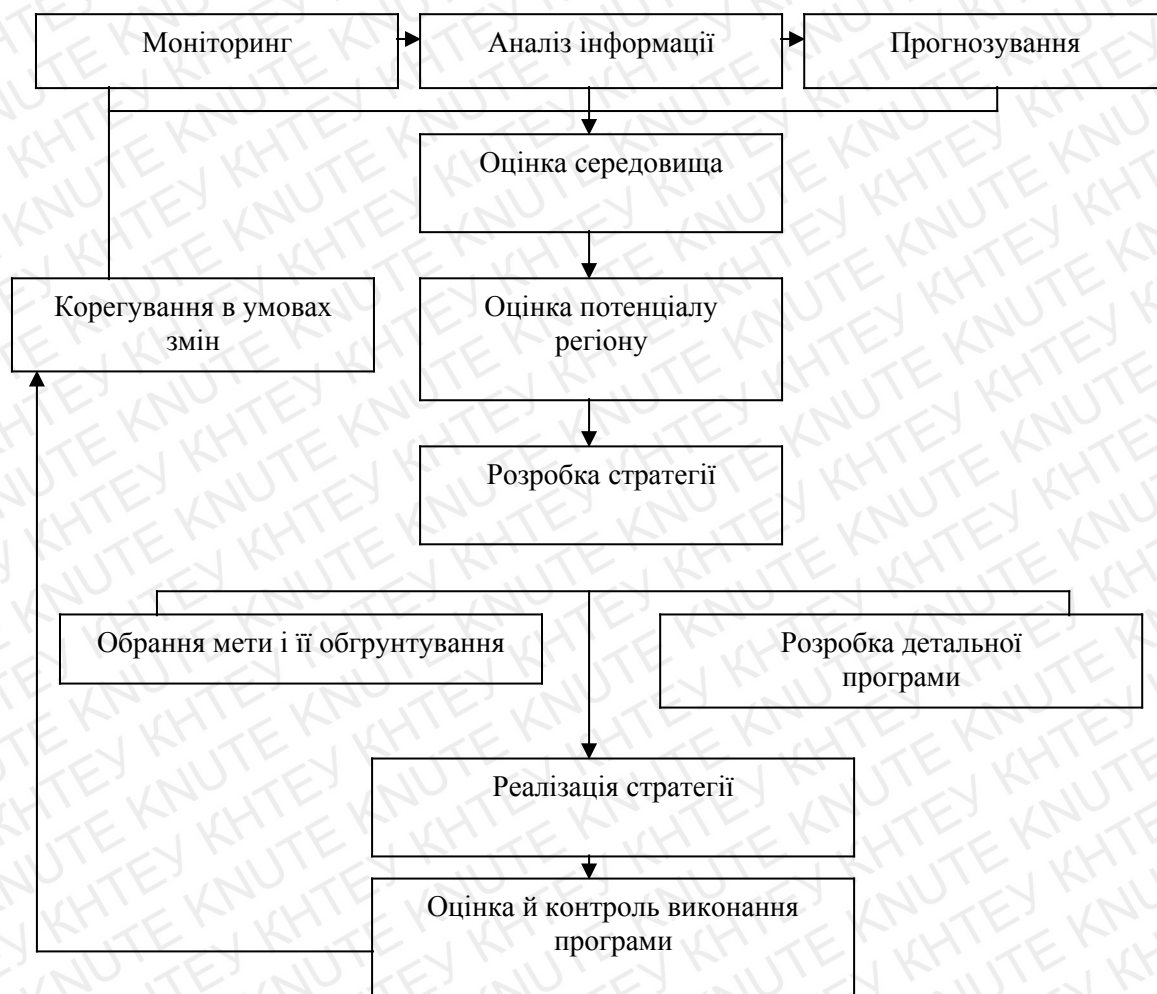


Рис. 2.8 Алгоритм стратегічного планування розвитку Київської області

Джерело: [36, 37, 38]

Згідно алгоритму стратегічного планування розвитку Київської області треба побудувати основні стратегічні цілі та надати оцінку отриманим результатам їх реалізації (табл. 2.4.):

Таблиця 2.4.

### Цілі та оцінка реалізації стратегії розвитку Київської області

Стратегічна ціль №1. Забезпечення стійкого економічного зростання на основі інноваційного розвитку багатогалузевої економіки	
Операційні цілі	Оцінка результатів реалізації
1.1. Створення умов для розвитку нових	1.1.1. Розвиток рівня транзитного та логістично-

та модернізація існуючих галузей економіки, додаткові інвестиції в інноваційну діяльність	транспортного потенціалу. 1.1.2. Здійснення модернізації виробництв на новій технологічній базі, шляхом створення і розвитку індустріальних та технологічних парків 1.1.3. Розвиток рівня високотехнологічного сільськогосподарського виробництва. 1.1.4. Покращення умов щодо управління енергетичними ресурсами та розвиток альтернативної енергетики. 1.1.5. Розвиток інтелектуальних послуг, створення ноу-хау центрів за участі київських наукових закладів та інноваційного підприємництва
---	--

*Продовження таблиці 2.4.*

1.2. Зростання рівня конкурентоспроможності економіки периферійних районів	1.2.1. Пошук потенційних можливостей периферійних районів.1.2.2. Фінансова підтримка виробничих об'єктів та технологічних циклів навколо окремих міст. 1.2.3. Сприяння створенню підприємництва несіельськогосподарського значення у периферійних сільських районах.
1.3. Створення необхідних умов для розвитку малого та середнього підприємництва	1.3.1. Умови для розвитку інфраструктури підприємництва 1.3.2. Сприяння стимулюванню формування, розвиток та просування місцевих брендів 1.3.3. Стимулювання щодо збільшення виробництва продукції на експорт.
1.4. Створення умов для розвитку туристичного потенціалу	1.4.1. Здійснення пропаганди з метою розвитку туризму вихідного дня та етнотуризму 1.4.2. Збільшення фінансування туристичних об'єктів, продуктів та туристичних мереж
<b>Стратегічна ціль №2. Забезпечення високої якості життя людини</b>	
<b>Операційні цілі</b>	<b>Оцінка результатів реалізації</b>
2.1. Збереження якості та чистоти навколишнього природного середовища	2.1.1. Умови для екологічного світосприйняття у населення 2.1.2. Покращення стану рекреаційних та курортних зон, здійснення очищення природних та рекреаційних зон навколо населених пунктів 2.1.3. Використання нових інноваційних технологій щодо переробки твердих побутових відходів
2.2. Підготовка населення до життя та продуктивної діяльності в умовах змінюючих економічних ситуацій	2.2.1. Формування діючої системи «освіта впродовж життя» 2.2.2. Розвиток лідерських та підприємницьких якостей у молоді 2.2.3. Зростання рівня інформованості населення у необхідних питаннях соціального та економічного напрямку
2.4. Збільшення рівня забезпеченості населення якісними ЖКП	2.4.1. Забезпечення населення якісною питною водою 2.4.2. Зниження рівня ресурсовитратності у ЖКГ та У закладах соціальної сфери 2.4.3. Розвиток рівня конкурентного середовища на ринку обслуговування житла
2.5. Збільшення рівня забезпеченості культурним, духовним розвитком, забезпеченням патріотичного виховання населення	2.5.1. Підтримка розвитку культурно-мистецьких закладів 2.5.2 Розвиток рівня освіти 2.5.3. Збереження та розвиток історико-культурної та духовної спадщини, створення необхідних та сприятливих умов для патріотичного виховання населення
<b>Стратегічна ціль №3. Формування та збереження процесу розвитку територій</b>	
3.1. Збільшення рівня зайнятості сільського населення	3.1.1. Підтримка нетрадиційних видів підприємництва та підвищення самозайнятості населення 3.1.2. Сприяння розміщенню великих підприємств м. Київ у райони області 3.1.3. Підтримка та збільшення виробництва органічної продукції та екологічно чистих продуктів

3.2. Формування комплексної програми розвитку територій в інтересах територіальних громад	3.2.1. Підтримка взаємодії громад з метою вирішення соціально-економічних проблем 3.2.2. Формування механізмів залучення мешканців для вирішення місцевих проблем, сприяння розвитку рівня самоорганізації населення, покращення доступу до необхідної інформації 3.2.3. Розвиток інфраструктури сіл, селищ та малих міст
3.3. Відродження економіки територій півночі області, що постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи	3.3.1. Використання частини земель, що придатні для продуктивного використання 3.3.2. Створення умов для розвитку території 3.3.3. Сприяння розвитку бізнесу та підприємництва

*Джерело:* [32, 36, 38]

Реалізація визначеної стратегії розвитку Київської області здійснюється на основі принципів партнерства, координації, узгодження діяльності всіх сучасників процесу стратегічного планування та управління.

Впровадження стратегії розвитку Київської області здійснюється за допомогою використання комплексу окремих організаційних, фінансових, інформаційних заходів, які будуть здійснюватися суб'єктами регіонального розвитку відповідно до побудованого Плану реалізації Стратегії та інших регіональних програм, які впливають із стратегії, а також рішень органів місцевого самоврядування, що приймаються для досягнення стратегічних цілей, визначених у стратегії [36].

Забезпечення реалізації стратегії розвитку Київської області – це управлінське завдання, яке передбачає контроль за діяльністю численних організацій, які задіяні у процесі впровадження стратегії. Цим має займатись відповідний орган з управління впровадженням, створений з представників органів влади та місцевого самоврядування, громадськості та бізнесу [42].

Для синхронізації рішень та дій органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій з цілями реалізації стратегії Київської області має бути внесено відповідні зміни до регламентів роботи цих органів, які передбачатимуть перевірку проектів рішень на відповідність стратегії, визначатимуть пріоритети використання коштів бюджетів розвитку адміністративно-територіальних одиниць області відповідно та узгоджено із Планом реалізації стратегії. У ході моніторингу стратегії розвитку Київської області вирішується ціла низка завдань:



- Здійснення контролю за цільною реалізацією стратегії.
- Оцінка рівня досягнення прогресу за стратегічними цілями, просування до операційних цілей.
- Аналіз існуючої інформації щодо змін зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку регіону для уточнення та корегування цілей стратегії.
- Фінансова та ресурсна підтримка в робочому стані управлінських органів та структури стратегічного планування [36].

Моніторинг базується на розгляді обмеженого числа відібраних показників або індикаторів (рис. 2.9.):



Рис 2.9 Індикатори процесу оцінки результатів реалізації стратегії розвитку Київської області

*Джерело:* [36, 37, 38]

Документи у вигляді моніторингових звітів є відкритими та використовуються для уточнення окремих завдань та програм. Для усіх можливих форм організації процесу моніторингу головним є проведення ретельного дослідження та оцінки виконання завдань та реалізації проектів, коригування та актуалізація стратегії розвитку області, з урахуванням соціально-економічних змін.

Стратегія розвитку Київської області крім власних цілей розвитку містить цілі, що відповідають цілям та строкам реалізації, у частині завдань і заходів, що передбачають спільну взаємодію між центральними та місцевими органами влади. Стійке економічне зростання на основі інноваційного розвитку багатогалузевої економіки відповідає стратегічній цілі №1 та збереження та розвиток територій – стратегічна ціль №3. Стратегія розвитку Київської області в значній мірі узгоджені з усіма стратегічними цілями загальної Державної стратегії регіонального розвитку України: висока якість життя людини – стратегічна ціль №2 стратегії розвитку Київської області прямо кореспондується з стратегічними цілями №1 – підвищення конкурентоспроможності регіонів та №2 – територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток [27, с.111-112].

Таким чином, слід визначити, що сутність процесу сучасного стратегічного управління повинна полягати у формуванні та реалізації стратегії розвитку регіону на основі безперервного контролю і оцінки окремих змін, що відбуваються в існуванні та функціональній діяльності регіону, з метою підтримки фінансової та ресурсної здатності території до її виживання та

забезпечення ефективного рівня функціонування в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється в Україні. Отже, можна зробити висновки, що на найближчу перспективу орієнтирами розвитку Київської області вибрано шлях загальносвітового вектора розвитку на засадах збалансованого поєднання економічних, екологічних і соціальних складових.

Реалізація затвердженої Стратегії розвитку Київської області забезпечить економічне зростання всіх галузей економіки, високий рівень життя мешканців, збереження окремих ресурсів і виведе область на перші шаблі рейтингу України.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

### **3.1. Шляхи удосконалення стратегічного планування Київської області**

З метою підвищення рівня ефективності стратегічного планування розвитку Київської області необхідно створити окрему організаційну структуру, яка має назву «агенція регіонального розвитку» – це своєрідний інститут – суб'єкт національної інноваційної системи, що виконував би функцію посередника між приватним та громадським сектором певної території (Київської області), з одного боку, та намірами місцевої влади щодо соціально-економічного розвитку цієї території, з іншого, було заплановано урядом з метою розбудови інфраструктури регіонального розвитку.

Агенція регіонального розвитку як мобільна, вільна від демократичних процедур, висококваліфікована та конкурентоспроможна інституція може стати окремим модератором процесу стратегічного регіонального розвитку Київської області.



До основних функціональних умов щодо участі агенції регіонального розвитку в процесі здійснення стратегічного планування розвитку Київської області треба віднести наступне [14]:

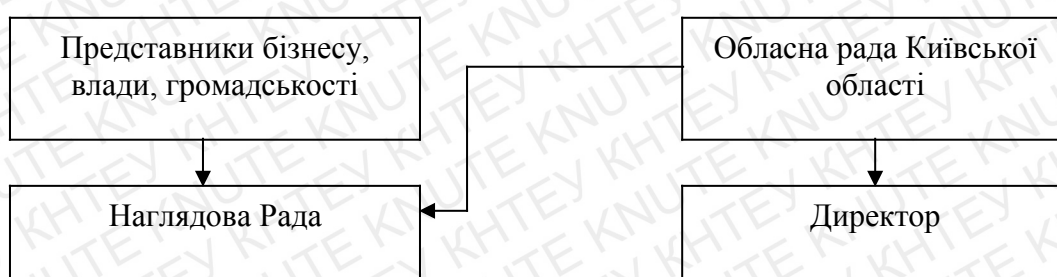
-По-перше, – активізація територіальної громади. Агентство повинне виступати модератором процесу стратегічного планування розвитку території шляхом широкого обговорення з місцевими жителями бачення майбутнього території, ключових векторів її розвитку, актуальних проблем та можливих способів їх вирішення. Вихідним базисом тут виступає принцип, за яким «кращим експертом є громадянин – споживач благ».

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

По-третє, – доступ до альтернативних джерел фінансування розвитку території. Агентство дозволить сформувати для проектів соціально-економічного розвитку територій джерела фінансування, які є альтернативними бюджетним та володіють більшою свободою свого використання [14].

До переваг створення визначеної організаційної структури слід віднести також можливість залучення до процесу планування, виявлення проблем та пошуку можливостей мобілізації та розвитку експертного потенціалу території вузько кваліфікованих фахівців та можливість отримання доступу до передового національного й світового досвіду управління, прогнозування та планування розвитку території – Київської області.

Організаційна структура створення запропонованого агенства регіонального розвитку Київської області має наступний вигляд (рис 3.1.):



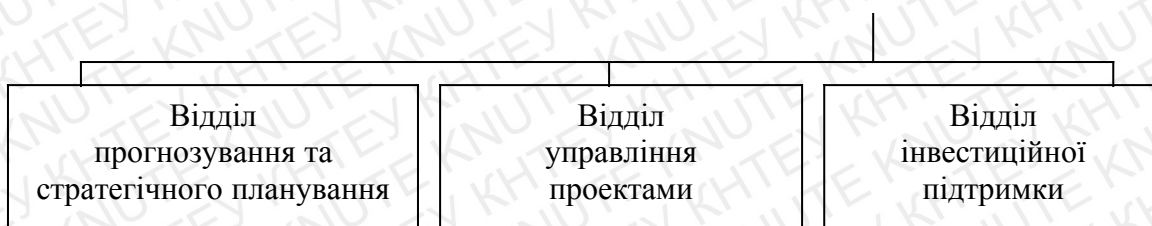


Рис 3.1 Запропонована організаційна структура створення агентства (агенції) регіонального розвитку Київської області

*Джерело:* [26, 27]

Ознакою якісної моделі організаційного управління інституційного посередника в особі агентства регіонального розвитку Київської області є наявність Наглядової Ради, призначення якої полягає у здійсненні контрольних функцій відносно інституції щодо виконання нею своїх стратегічних цілей.

Функції, склад та повноваження Наглядової Ради зазвичай визначаються на етапі організаційного становлення інституційного посередника та обов'язково прописуються в статуті агентства.

До складу Наглядової Ради рекомендовано включати:

- представників органів місцевого самоврядування;
- представників обласних та районних адміністрацій;
- мерів міст чи представників міських рад;
- керівників провідних бізнес-структур;
- представників об'єднань підприємців;
- представників громадських організацій;
- представників організацій-партнерів [27].

У коло повноважень Наглядової Ради можуть бути віднесені такі:

- пропонування, схвалення та узгодження змін статутних документів та інших документів, що регулюють діяльність агентства;
- нагляд за діяльністю агентства і контроль її відповідності чинному законодавству та положенням статутних документів;
- координація та контроль процесу розробки стратегій соціально-економічного розвитку за принципом партнерства;

- затвердження річних балансів, фінансових звітів та результатів діяльності агентства;
- контроль цільового використання коштів та майна агентства;
- затвердження основних напрямків діяльності агентства, планів і звітів про їх виконання та інші [30].

З приводу функціональних відділів зазначимо таке. Стратегічна мета відділу прогнозування та стратегічного планування – розробка та впровадження стратегічних планів економічного та соціального розвитку, відділу інвестиційної підтримки – формування позитивного іміджу регіону та сприяння залученню інвестицій. Відділ управління проектами керуватиме розробкою та відбором інвестиційних проектів для регіону в рамках пріоритетних напрямків стратегічного розвитку. Відповідно до основної мети на кожен з відділів покладатиметься виконання певних завдань; основні з яких фокусуються на сферах діяльності, що представлені на рис. 3.2.





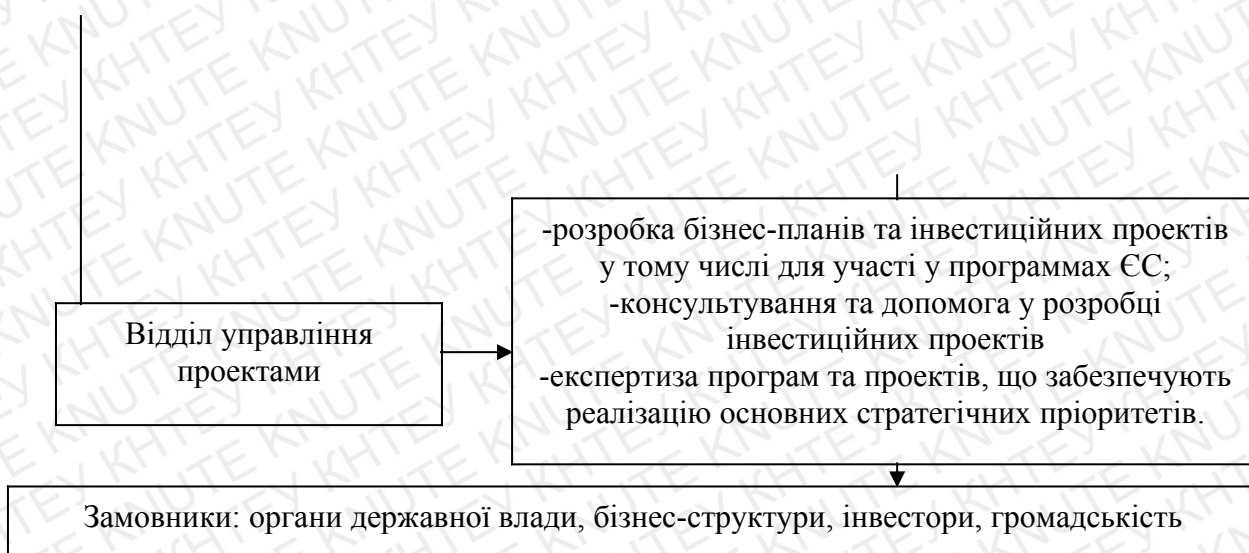


Рис. 3.2 Сфери діяльності функціональних відділів створеного агентства (агенції) регіонального розвитку Київської області

*Джерело:* [10, 12]

Результати діяльності функціональних відділів агентства регіонального розвитку Київської області у вигляді стратегій, аналітичних звітів, інвестиційних проектів, бізнес-планів, експертних висновків тощо передаватимуться потенційним замовникам послуг інституційного посередника, у якості яких виступають органи державної влади та управління, бізнес-структури, потенційні інвестори та громадські кола.

Важливо відмітити, що в своїй діяльності агентство регіонального розвитку Київської області має поєднувати інтереси різних інституційних посередників, що 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 та вимірюється накопиченим за роки їх існування та діяльності досвідом науково-аналітичної, експертно-консультативної діяльності та досвідом залучення міжнародної технічної допомоги, підготовки, супроводу й реалізації проектів [12].

Основними критеріями відбору партнерів для інституційного посередника у вигляді створеного агентства регіонального розвитку Київської

області в процесі здійснення стратегічного планування розвитку можуть виступати такі:

1) Інформаційна забезпеченість. Такими можливостями володіє влада (адміністрація Київської області), яка отримує інформацію щодо статистичних показників та аналітичних записок з питань соціально-економічного розвитку від управління статистики та інших своїх підрозділів.

2) Науково-аналітичний потенціал – одна з головних умов для опрацювання науково-обґрунтованої стратегії соціально-економічного розвитку територій. Фахівці відповідного профілю представлені в наукових та навчальних закладах.

3) Наявність практичних навиків господарювання, що необхідні для маркетингу стану розвитку регіону, експертизи заходів, оцінки проектів економічного розвитку з позиції соціальних та економічних витрат, ефективності, тощо. Цими навичками володіють представники бізнес-структур [12].

Узагальнюючи результати побудуємо загальну схему стратегічного планування розвитку Київської області в умовах формування та функціонування агенства регіонального розвитку Київської області на рис. 3.3.



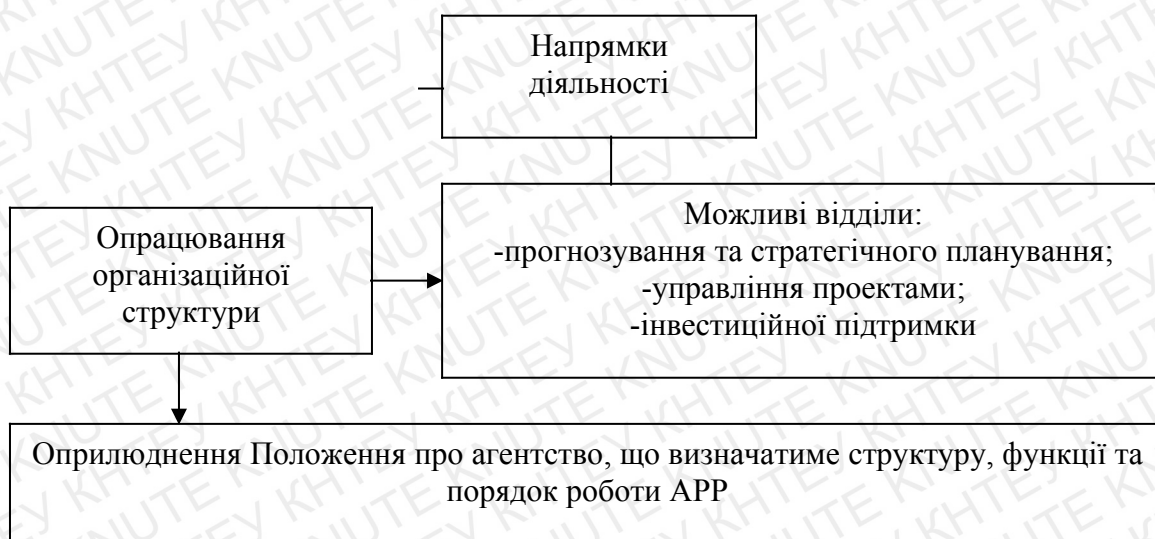
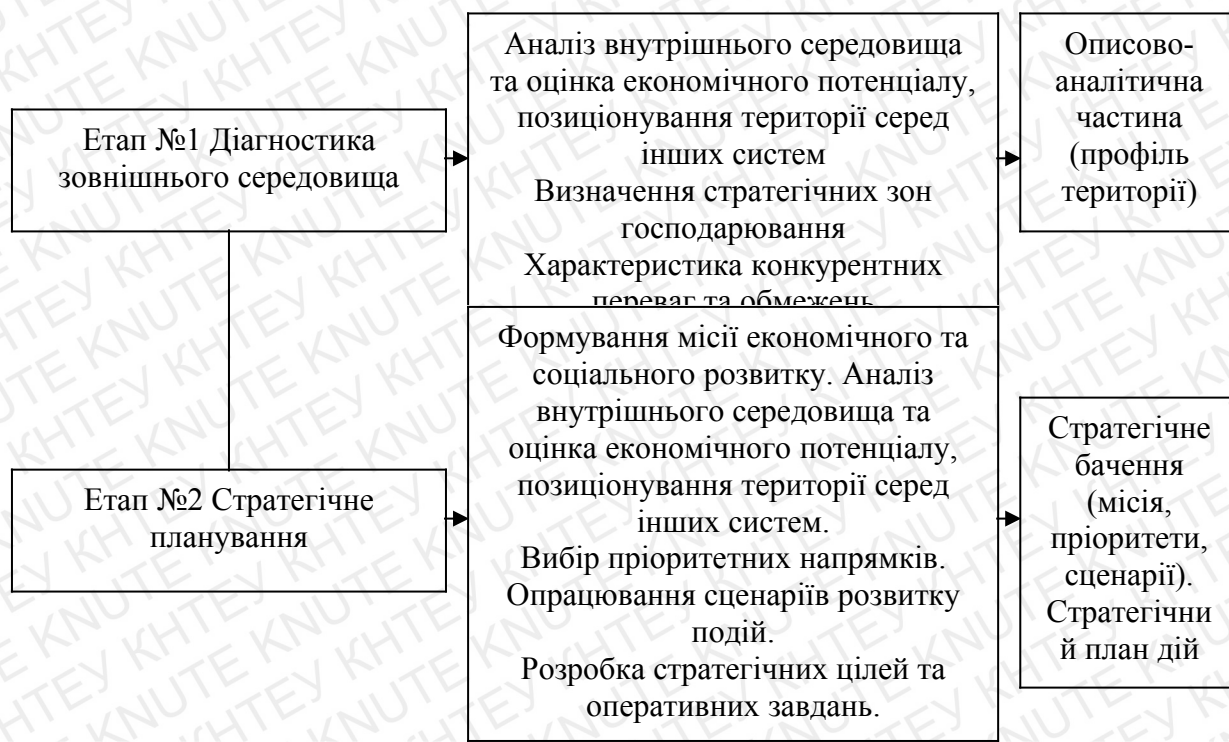


Рис. 3.3 Загальна схема створеного агенства (агенції) регіонального розвитку в системі стратегічного планування розвитку Київської області

Джерело: [10, 12, 38]

З урахуванням саме таких вимог, про які йшлося вище та які мають обов'язково знайти свою регламентацію в правовому полі держави, створене агентство регіонального розвитку Київської області відповідатиме основним критеріям, що висуваються до цього інституційного посередника спеціалістами «EURADA», а саме: організаційному – відносна незалежність від органу влади, що частково фінансує діяльність посередника, та функціональному – здійснення діяльності для стратегічного планування та стимулювання територіального розвитку області (рис. 3.4.)





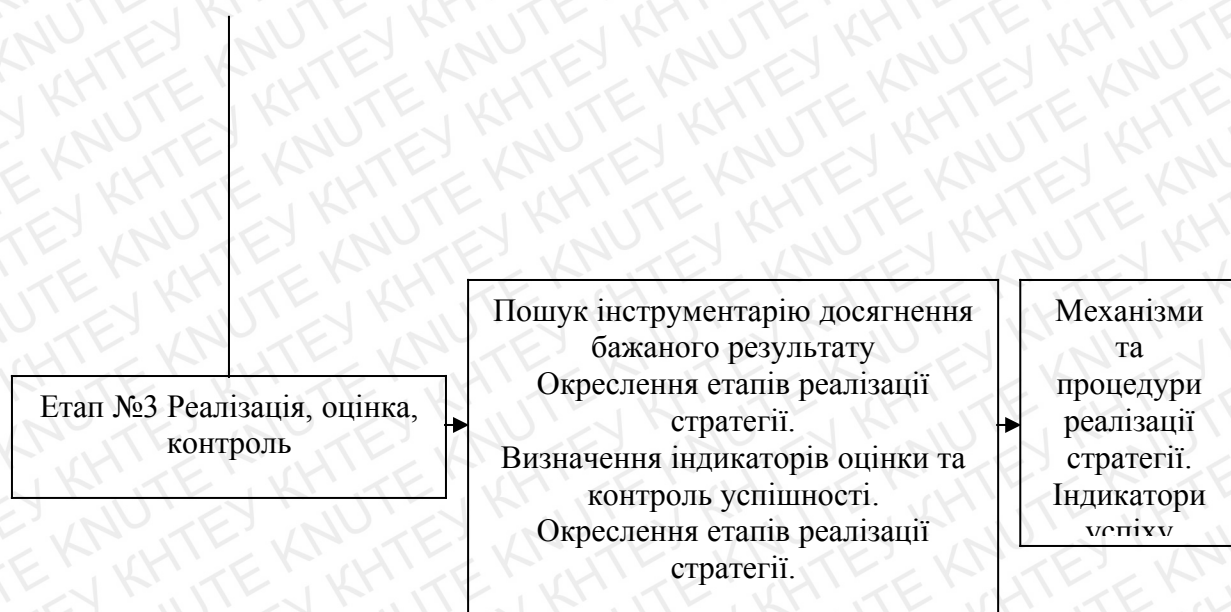


Рис. 3.4 Модель стратегічного планування розвитку Київської області в умовах функціонування агенства (агенції) регіонального розвитку

*Джерело:* [7, 45]

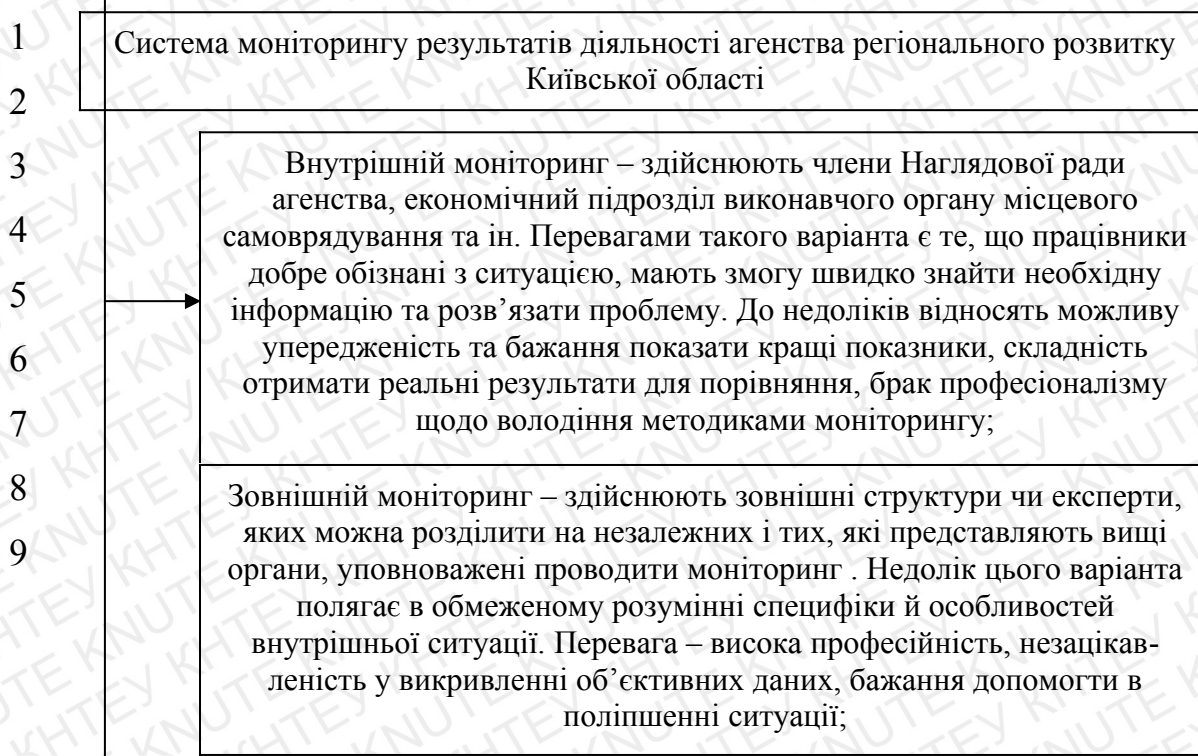
Відповідно до схеми взаємовідносин агенства регіонального розвитку Київської області з потенційними партнерами, інститути, що утворюються для взаємодії влади, бізнесу, громадськості та погодження їх інтересів у сфері реалізації потенціалу регіону на шляху досягнення стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних утворень, виступатимуть центрами прогнозування соціально-економічної ситуації в межах території, планування її соціально-економічного розвитку та ініціаторами проектів модернізації. Вони мають виступати ініціаторами залучення та, відповідно, залучати інші інституції до формування та реалізації проектів щодо покращення інвестиційного клімату Київської області. Як елемент національної системи стратегічного планування розвитку Київської області агенція має охоплювати виконання функцій інформаційного та консультативного центру – зберігати та розповсюджувати нові знання та технології з питань планування, розробки проектів модернізації, розрахунків їх ефективності, методів фінансування та ін.

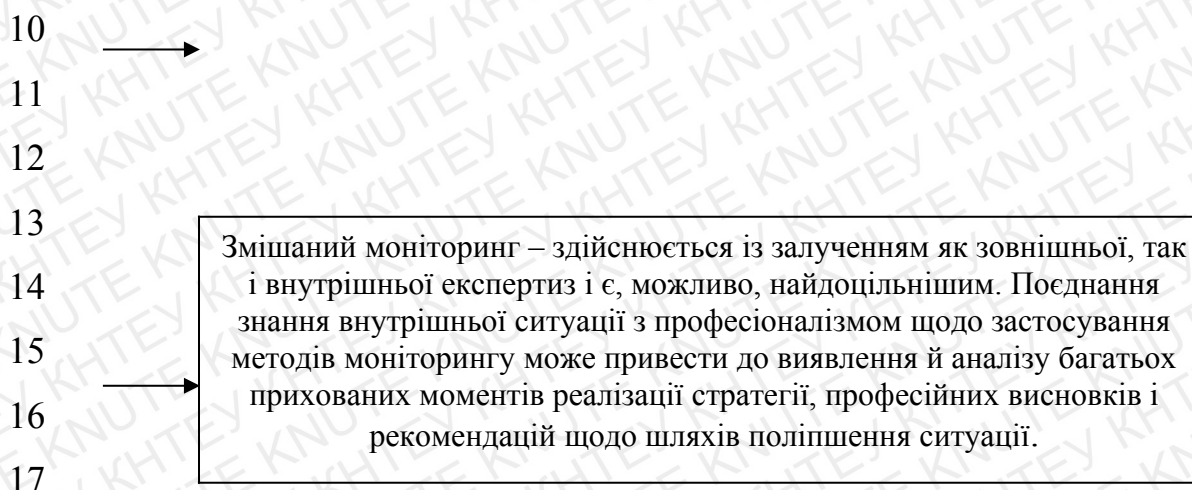
### 3.2. Індикатори оцінки стратегічного планування розвитку Київської області

На шляху дотримання принципів публічності та відкритості діяльності інституційного посередника важливе місце має відводитися моніторингу та оцінюванню діяльності створеного агентства регіонального розвитку Київської області. Метою цього процесу є підтвердження наявності поступу в реалізації стратегічної мети створеного інституту та її завдань в межах основних напрямків роботи.

Змістом моніторингу та оцінювання є запровадження процесу регулярного збору та фіксації даних про ключові аспекти діяльності інституційного посередника у напрямку сприяння прискореному соціально-економічному розвитку, що можливе завдяки належному плануванню та успішній реалізації стратегій соціально-економічного розвитку Київської області. Моніторинг та оцінювання за своєю сутністю пов'язані з тим, що ефективні комунікації, оптимізовані в ресурсах та часі через стратегію соціально-економічного розвитку утворюють основний інструмент діяльності агентства. Відповідно, показники діяльності інституційного посередника прямо чи опосередковано можуть відображати хід реалізації стратегічних планів [48].

Організація моніторингу оцінки результатів діяльності агенства (агенції) регіонального розвитку Київської області передбачає чітке визначення форми його проведення, це може бути (рис. 3.5.):





18 Рис. 3.5 Система моніторингу оцінки результатів діяльності створеного агенства (агенції) регіонального розвитку Київської області в організації стратегічного планування

*Джерело:* [46, 42]

У ході оцінювання досліджують питання досягнення цілей, впливів і наслідків та можливих альтернатив в оцінці діяльності агенства регіонального розвитку Київської області.

Метою дослідження можливих альтернатив є пошук кращих шляхів досягнення визначених цілей або запланованих впливів чи наслідків, а саме:

- досягнення таких самих результатів, але з меншими витратами;
- отримання більших або кращих результатів з такими самими витратами;
- досягнення пропорційно більших чи кращих результатів за більших витрат.

Необхідний етап оцінювання стратегії розвитку у діяльності агенства регіонального розвитку Київської області – розроблення системи управління цим процесом. Для цього потрібно сформувавши організаційну схему управління, визначити зацікавлених сторін та методи залучення їх до процесу оцінювання, а також розробити документи, відповідно до яких здійснюватиметься управління ним [42].

Підвищенню незалежності й об'єктивності оцінювання результатів впровадження змін в систему стратегічного планування розвитку Київської області сприяють такі фактори:



-оцінювання здійснює група, не пов'язана з тими, хто відповідає за реалізацію програм;

-використання зовнішніх неупереджених консультантів, яких залучають до оцінювання за результатами конкурсного відбору;

-наявність наглядового комітету (наглядової ради, дорадчого комітету тощо) з широким внутрішнім і зовнішнім представництвом;

-комплексна методологія збирання даних, яка передбачає наявність багатьох напрямів паралельного отримання інформації;

-представлення підтверджених фактами результатів і рекомендацій, які в деяких випадках можуть бути суперечливими або делікатними з політичної точки зору.

Звіт за результатами оцінювання запропонованої моделі стратегічного планування розвитку Київської області в умовах функціонування агенства регіонального розвитку – це узагальнюючий документ, у якому надають таку інформацію:

-характеристику стратегії;

-методологію проведення оцінювання;

-дані, отримані в процесі оцінювання (які містять їх опис та конкретні показники);

-висновки (синтез та аналіз отриманих даних);

-рекомендації щодо майбутнього стратегії;

-уроки – висновки, які можуть стосуватися питань життєдіяльності конкретної місцевості, регіону тощо [46].

Оцінювання результатів, яке дієво сприяє поліпшенню процесу прийняття рішень органами влади Київської області, повинно містити чіткі й корисні рекомендації. Більш доцільним є подання невеликої кількості цілеспрямованих рекомендацій, безпосередньо пов'язаних із висновками дослідження, замість представлення довгого переліку необхідних поліпшень.

З урахуванням вищевикладеного, усю сукупність показників, що можуть бути використані для оцінювання діяльності створеного агенства

регіонального розвитку Київської області доцільно розглядати в розрізі таких двох груп індикаторів: показники рівня соціально-економічного розвитку Київської області та показники активності інституційного посередника.

Перша група індикаторів дозволяє судити про досягнення стратегічної мети, заради якої відповідні інститути-посередництва 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-територіальної одиниці – Київської області [5, с.104-105].

Друга група індикаторів здатна надати інформацію про діяльність окремого інституційного посередника в напрямку руху регіону до кращого майбутнього. У свою чергу показники цієї групи можуть бути представлені, на наш погляд, в розрізі таких складових: індикатори комунікаційної спроможності агентства регіонального розвитку як активного учасника процесів сприяння соціально-економічному розвитку; індикатори забезпечення постійної присутності інституційного посередника в інформаційному просторі; індикатори управління знаннями з питань соціально-економічного розвитку територій (рис 3.6.).

Індикатори оцінки ефективності стану системи стратегічного планування в умовах створення та функціонування агенства регіонального розвитку Київської області

1. Комунікаційна спроможність агентства регіонального розвитку як активного учаснику процесу планування стратегічного соціально-економічному розвитку Київської області

Кількість, тематика та повнота аналітичних досліджень потенціалу та потреб соціально-економічних систем регіону у сфері соціально-економічного розвитку.

Кількість експертів та консультантів залучених до реалізації платних послуг членам агентства.

Кількість укладених двосторонніх/багатосторонніх партнерських договорів (угод, протоколів намірів) про співпрацю.

Кількість проектів, що надіслані на конкурси.

Бюджет проектів, що надіслані на конкурси.

Кількість проектів, що реалізуються.

Кількість проектів, що реалізуються.

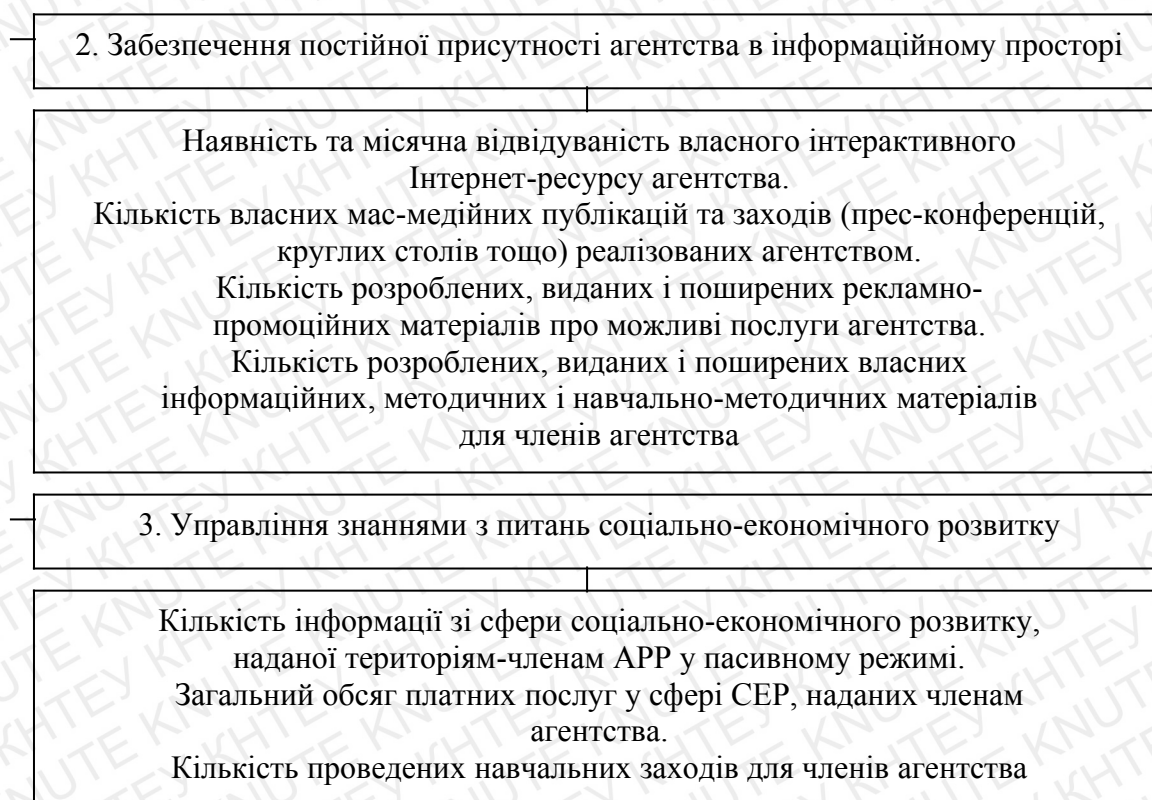


Рис. 3.6 Індикатори оцінки ефективності діяльності агенства (агенції) регіонального розвитку в системі стратегічного планування Київської області

Джерело: [24, 42]

Отже, позитивною практикою для створеного агентства регіонального розвитку Київської області є також оприлюднення річних звітів щодо результатів діяльності інституційного посередника у тому числі й фінансових звітів.

Наявність такої інформації в публічному доступі має стати у пригоді на шляху формування агентству регіонального розвитку Київської області позитивного іміджу відносно результативності та ефективності його роботи з розробки та реалізації стратегій розвитку, підвищення привабливості (рис 3.7.).

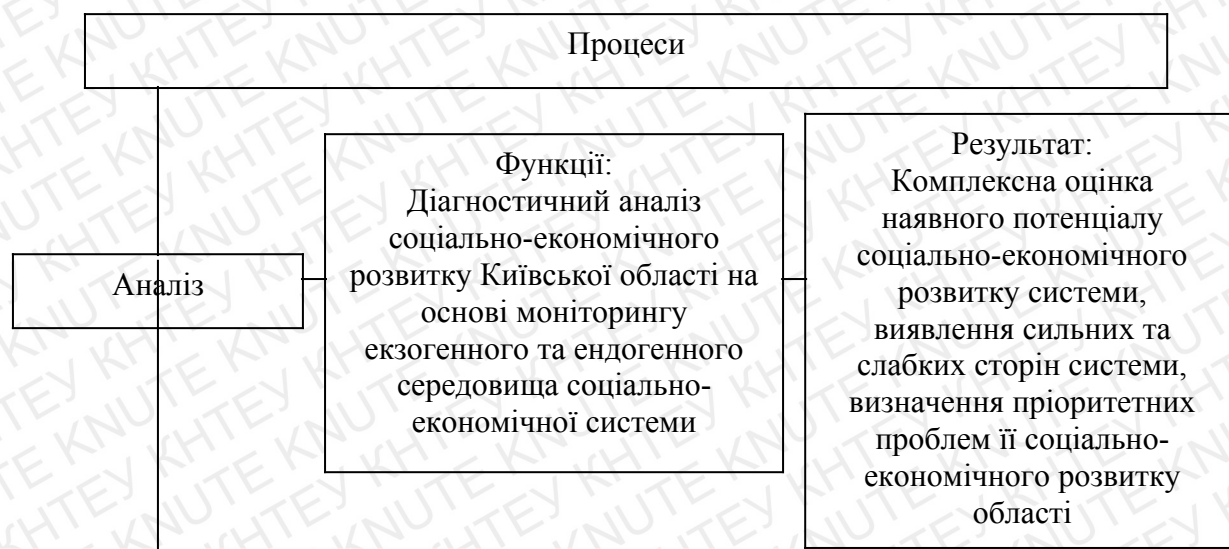






Рис. 3.7 Оцінка ефективності процесів, функцій та результатів стратегічного планування в умовах дії агенства (агенції) розвитку Київської області

*Джерело:* [24, 42]

Таким чином, ознайомлення з проблематикою організації стратегічного планування соціально-економічного розвитку Київської області через створення інститутів посередництва дозволяє констатувати, що в усіх європейських країнах загально визнана роль таких агентств регіонального розвитку як інституційних посередників у сприянні співпраці та партнерству між трьома стейкхолдерами стратегічного планування на шляху забезпечення покращення соціально-економічного середовища та підвищення рівня і якості життя населення адміністративно-територіальних утворень мезорівня. По суті, такі агентства, як мобільна, вільна від демократичних процедур, висококваліфікована й конкурентоспроможна інституція, розглядаються як каталізатори процесу соціально-економічного розвитку через їх здатність вести роботу з пошуку інвесторів, готувати пропозиції щодо поліпшення інвестиційного клімату, створювати та просувати позитивний імідж окремих

території в Україні та за її межами, а також сприяти радам та адміністраціям у підготовці стратегій та програм соціально-економічного розвитку регіону [5, с.105-106].

Для того, щоб інституційні посередники зі стратегічного планування виявилися ефективними провідниками майбутніх змін в економічному та соціальному житті територій на шляху їх перспективного розвитку, в державі має запроваджуватися єдиний підхід до розуміння сутності агентства. Вони мають сприйматися як спеціалізовані установи, що створюється розпорядженням обласної ради в межах кожного регіону країни (кожній області) з метою сприяння прискореному соціально-економічному розвитку територій та функціонують на засадах партнерства між державним, приватним та громадським секторами.

Обов'язковим також є регламентація в правовому полі алгоритму функціонування інституційного посередника у ролі агенства розвитку, їх кількісного складу, територіального охоплення, обов'язків, організаційної структури та джерел фінансування. За таких умов агентство регіонального розвитку як структура, що створюється на засадах партнерства між владною, бізнесом та громадськістю з метою визначення та комплексного вирішення проблем розвитку, позиціонуватиме в країні як невід'ємна складова стратегічного планування.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Згідно отриманих результатів дослідження у роботі, необхідно зробити наступні висновки:

1.Згідно аналізу думок багатьох вчених було встановлено, що поняття процесу планування, як і сам процес управління слід розглядати як окремий процесом прийняття рішень у майбутній діяльності організації або окремої території, відмінність між плануванням та управлінням полягає в тому, що

планування – це системний і детальний процес прийняття старатедічних та тактичних цілей, а управління – це реалізація управлінських рішень в процесі планування. Стратедічне планування містить у собі детальний стратегічний аналіз, за допомогою якого визначається загальний комплекс заходів щодо підвищення життєдіяльності будь-якого об'єкта або території, а в практичному розумінні стратегічне планування – це комплексна довгострокова програма дій, план розподілу пріоритетів, ресурсів окремої території для реалізації визначених цілей її розвитку. Під час розробки стратегічного плану розвитку окремої території слід визначити рівень її адаптованості до зовнішніх умов, що постійно змінюються та отримати певний результат у вигляді досягнення рівноваги у перспективному розвитку. Стратедічне планування розвитку території – це складовий елемент стратегічного процесу управління, так як за допомогою його відбувається моделювання майбутньої діяльності території на певний окремий період, це може здійснюватися як у міру необхідності, так і регулярно, що є основною функцією процесу управління та містить у собі певні управлінські функції, з урахуванням реалізації наступного: отримання необхідних даних про аналіз ситуації, визначення та оцінка місії та цінності окремого об'єкту; здійснення організаційно-технічного аналізу, здійснення аналізу сильних сторін та слабких сторін за допомогою SWOT; оцінка окремих цілей, які необхідно досягти в процесі реалізації стратегічного управління.

2. Визначено, що результат успіху в процесі реалізації стратегії регіонального розвитку повинен містити окремі ознаки, такі як: використання стратегічного підходу до процесу планування на основі схеми партнерства та широкої участі; використання певного рівня відповідальності в процесі здійснення планування та управління, оцінка ефективності та діловий підхід до процесу здійснення планування; залучення зацікавлених сторін в процесі планування та управління; використання інструментів реалізації та контролю в процесі здійснення стратегічного планування; оцінка впливу процесу стратегічного планування розвитку території на рівень успішності наступної фази стратегії; здійснення загальної координації процесу. Необхідність та



актуальність здійснення планування регіонального розвитку територій в Україні дуже важлива та виникає гостра необхідність використання стратегічного підходу до здійснення процесу планування територіального розвитку та це визначається певними перевагами стратегічних підходів до планування розвитку території, тому що має певні переваги для кожного з суб'єктів, що задіяні у цьому процесі. Крім того використання схеми здійснення процесу стратегічного планування розвитку територій в практику діяльності сучасних місцевих органів влади в Україні спонукає до розвитку певного стратегічного управлінського мислення.

3. Результати аналізу сучасного соціально-економічного розвитку Київської області надає можливість зробити окремі висновки та надати оцінку рівню розвитку території та визначити подальші дії щодо формування та реалізації стратегії розвитку області з урахуванням зовнішніх факторів впливу та оцінки наявних фінансових можливостей.

4. В процесі здійснення дослідження встановлено, що здійснення процесу стратегічного управління процесом розвитку Київської області повинна полягати у формуванні та реалізації визначених цілей та задач на основі використання контролю і оцінки окремих змін, що відбуваються в існуванні та функціональній діяльності області, з метою підтримки її фінансової та ресурсної здатності та забезпечення ефективного рівня подальшого функціонування в умовах зовсередовища, що постійно змінюється в Україні. У найближчій перспективі до основних орієнтирів щодо розвитку Київської області вибраний шлях загальносвітового вектору економічно-соціального розвитку на засадах збалансованого поєднання окремих економічних, екологічних і соціальних складових. Реалізація існуючої Стратегії розвитку Київської області повинно забезпечити стан та рівень економічного зростання всіх галузей економіки, забезпечити високий рівень життя мешканців, забезпечення збереження окремих видів ресурсів, усе це повинно вивести область на перше місце у регіонах України.

5.В роботі пропонується з метою підвищення рівня ефективності стратегічного планування розвитку Київської області створити окрему організаційну структуру – Агенція (агенство) регіонального розвитку як самостійний інститут, основною функцією якого буде виконання ролі посередника між приватним та громадським сектором Київської області, з одного боку, та намірами або планами місцевої влади щодо планування та фактичної реалізації програм соціально-економічного розвитку області, з іншого, урядом, метою якого є розбудова інфраструктури регіонального розвитку.

6.Як окремих елемент системи стратегічного планування розвитку Київської області Агенція (агенство) регіонального розвитку має здійснювати виконання функцій інформаційного та консультаційного центру – зберігати та розповсюджувати нові знання та технології з питань планування, розробки проектів модернізації, розрахунків їх ефективності, методів фінансування та інші.

По власній внутрішній сутності Агенція (агенство) регіонального розвитку Київської області – це мобільна та вільна від демократичних процедур, висококваліфікована та конкурентоспроможна інституція, яка повинна розглядатись як основний елемент процесу соціально-економічного розвитку території, має здатність здійснювати роботу з пошуку та оцінки інвесторів, що мають права участі у процесі розвитку території, готувати власні пропозиції щодо поліпшення інвестиційного клімату території, створювати та просувати позитивний імідж Київської області в Україні та за її межами, а також сприяти місцевим органам влади у підготовці стратегій та програм соціально-економічного розвитку Київської області.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1.Берданова О., Вакулєнко В. Стратегічне планування місцевого

розвитку. Практичний посібник / Берданова О., Вакуленко В.; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К.: ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с.

2.Берданова О.В. Стратегічне планування регіонального розвитку: Навч. посібник / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко. – К.: Вид-во НАДУ, 2012. – 96 с.

3.Васильченко Г.Г. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО», – Електронний ресурс. – Режим доступу – <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf>

4.Газарян А. Стратегическое планирование в местном самоуправлении. Теоретические заметки и методический материал для тренингов / А. Газарян. – К.: Largis, 2012. – 100 с.

5.Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самоств.вивч. дисципліни / За ред. проф. М.В. Кужельного. –К.: КНЕУ, 2012. – 198 с.

6.Дробенко Г.О., Брусак Р.Л., Свірський Ю.І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. – Львів: Вид-во «СПОЛОМ», 2011. – 118 с.

7.Демчишен В. Про деякі аспекти розвитку міжмуніципального співробітництва як інноваційного інструменту в реалізації державної регіональної політики в Україні. – Електронний ресурс – Режим доступу – <http://www.viche.info/journal/2326>.

8.Карий О. Стратегічне планування розвитку міста / О. Карий. – Львів.: ЗУКЦ, 2011. – 317 с.

9.Куйбіда В.С. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи: Збірник / В.С. Куйбіда, В.А. Негода, В.В. Толкованов. – К.: Вид-во «Крамар», 2009. – 170 с.

10.Куйбіда В.С. Територіальне планування в Україні: європейські засади та національний досвід / В.С. Куйбіда, Ю.М. Білоконь. – К.: Логос, 2013. – 108



с.

11.Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник.— Вид. 2-ге, стер. —Львів: КІНПАТРИ ЛТД. — 2009.—264с.

12.Карий О. Стратегічне планування розвитку міста / О. Карий. — Львів: ЗУКЦ, 2013. — 317 с.

13.Куйбіда В.С. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи: Збірник / В.С. Куйбіда, В.А. Негода, В.В. Толкованов. — К.: Вид-во «Крамар», 2014. — 170 с.

14.Куйбіда В.С. Територіальне планування в Україні: європейські засади та національний досвід / В.С. Куйбіда, Ю.М. Білоконь. — К.: Логос, 2014. — 108 с.

15.Карий О. Громада і влада: участь громадськості у місцевому самоврядуванні. Співпраця зі ЗМІ / О. Карий, О. Процак. — К.: Геліос, 2014. — 164 с.

16.Лікарчук Н.В. Сутність стратегії планування як функції управління — Електронний ресурс — Режим доступу — [www.edu.ua](http://www.edu.ua)

17.Лисенко В. Створено систему моніторингу реалізації стратегії. — Електронний ресурс — Режим доступу: <http://isc.biz.ua>

18.Линдгрєн М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / М. Линдгрєн, Х. Бендхольм.— М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2012. — 256 с.

19.Міщук Є.В. Організація діяльності керівників публічних адміністрацій на сучасному етапі розвитку публічного управління в Україні / Є.В. Міщук // Ефективна економіка — №10. — Дніпропетровський державний аграрний університет. — 2016. — Електронний ресурс — Режим доступу — <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5213>

20.Мачкур Л.А. Стратегічний контроль та його місце в системі управління // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць, — Дніпропетровськ: ДНУ. — 2014. — С. 151-158.

21.Маркович І. Теоретичне дослідження ролі планування в стратегічному управлінні / І. Маркович // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2017. – Вип. 2(7). – С. 125-131.

22.Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 2011.– 336 с.

23.Минцберг Г. Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2009. – 688 с.

24.Маковкина С. А. Методические подходы к оценке городского стратегического планирования. – Электронный ресурс – Режим доступа: <http://municipal.uara.ru/ru-ru/issue/2012/02/04/>

25.Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб». – 2011. – 560 с

26.Наукові основи національної стратегії сталого розвитку України / За наук. ред. акад. НААН М.А. Хвесика. – К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2016. – 40 с.

27.Національна парадигма сталого розвитку України / За заг. ред. акад. НАН України Б.Є. Патона. – К.: ДУ «Ін-т економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2014. – 72 с.

28.Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2011. – 304с.

29.Оберемчук В.Ф. Стратегія управління територією: Короткий курс лекцій . – К.: МАУП, 2014. – 128 с.

30.Офіційний веб-портал Київської обласної державної адміністрації – Електронний ресурс. – Режим доступу – [www.kiev.gov.ua](http://www.kiev.gov.ua).

31.Портер Е.М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основи. – 2012. – 390 с.

32.Регіональна доповідь про стан розвитку Київської області у 2018 році – Електронний ресурс. – Режим доступу – <http://activity.wdc.org.ua>



33. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє: монографія / НАДУ; Відп. ред. І.А.Грицяк. – К.: «К.І.С.», 2013. – 240 с.

34. Розробка та реалізація Стратегій розвитку територіальних громад: вітчизняний досвід / за ред. С.Максименка та ін.. – К.: Вид-во «Дата Банк Україна», 2012. – 232 с.

35. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: Практичний посібник / За ред. Санжаровського І. – К.: Вид-во «К.І.С.», 2011. – 214 с.

36. Стратегія розвитку Київської області на 2020р. – Електронний ресурс – Режим доступу – [www.edu.ua](http://www.edu.ua)

37. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / За ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової, акад. НААН України М.А. Хвесика. – К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. – 776 с.

38. Сталий розвиток регіонів України / Наук. кер. М.З. Згуровський. — К.: НТУУ «КПІ», 2014 – Електронний ресурс. – Режим доступу – [http://activity.wdc.org.ua/ukraine/Isd\\_ukr-2400dpi-10.pdf](http://activity.wdc.org.ua/ukraine/Isd_ukr-2400dpi-10.pdf)

39. Стратегічне планування розвитку регіонів України. Аналітичний звіт // Проект з регіонального врядування та розвитку. – К.: 2013. – 139 с.

40. Стратегічне планування та управління/ теорія і практика на прикладі Київської області: методичне видання / за ред. Е. Боньчак-Кухарчик. – К., 2013. – 328 с.

41. Стратегічне планування: Навч. посібник / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. – Л.: ЗУКЦ. – 2014. – 138 с.

42. Сментина Н.В. Теоретико-методологічні аспекти моніторингу та оцінки реалізації стратегій розвитку мезосистем / Н. В. Сментина // Науковий вісник Херсонського державного університету Серія «Економічні науки». – 2017. – Випуск 5. Частина 1. – С. 267-272.

43. Стратегічне планування розвитку регіонів України. Аналітичний звіт //



Проект з регіонального врядування та розвитку. – К. – 2016. – 39 с.

44. Стратегічне планування та управління (за ред. Боньчак-Кухарчик). – Львів. – 2016. – 328 с.

45. Сухоруков А. І. Моделювання та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів України: монографія / А. І. Сухоруков, Ю.М. Харазішвілі. – К.: НІСД, 2016. – 368 с.

46. Теряник О.А. Аналіз проблем статистичного забезпечення моніторингу реалізації регіональних стратегій. – Електронний ресурс – Режим доступу – <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/844/1/Teryanyk.pdf>.

47. Управління сучасним містом: підручник / за ред. В.М.Вакуленка, М.К.Орлатого. – К.: НАДУ, 2014. – 632 с.

48. Фісун К. А. Методологія програмування розвитку регіонів України: монографія / К. А. Фісун. – Харків, 2017. – 401 с.

49. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ. – 2014. – 699 с.

50. Шарий В.І. Методика стратегічного управління розвитком територіальної громади в Україні / В. І. Шарий, Г. Г. Дендемарченко // Університетські наукові записки. – 2016. – №4. – Електронний ресурс. – Режим доступу – [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2010\\_4\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2010_4_50)

