

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО
РОЗВИТКУ**

Студента (ки) 2 курсу, 5м групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Глушкова
Святослава
Любомировича

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент

(підпис керівника)

Міняйло
Олександр
Іванович

Гарант освітньої програми канд.
екон. наук, доцент

(підпис гаранта)

Дьяченко
Ольга
Володимирівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: магістр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри

«20» січня 2021 р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентові

Глушкову Святославу Любомировичу

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

«Стратегічне планування регіонального розвитку»

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2020 р. № 3940

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту): 22.10.2021

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту): обґрунтування особливостей стратегічного планування регіонального розвитку та його місце у системі управління Івано-Франківського регіону.

Об'єкт дослідження: процес формування та управління стратегічним планування регіонального розвитку на прикладі Івано-Франківської області.

Предмет дослідження: теоретико-методологічні аспекти стратегічного планування регіонального розвитку.

1. Дата видачі завдання «20» січня 2021 р.

2. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(прізвище, ініціали, підпис)

3. Керівник проектної групи (гарант освітньої програми) Дьяченко О.В.

4. Завдання прийняв до виконання студент _____

(прізвище, ініціали, підпис)

5. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) _____

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Дьяченко Ольга Володимирівна _____

(підпис, дата)

6. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Глушкова С.Л.

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи (гарант освітньої програми): Дьяченко О.В. _____

(підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Н.Л. _____

(підпис)

«19» листопада 2021 р.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність та особливості стратегічного планування як складової цілісної системи планування місцевого розвитку

1.2. Ознаки та принципи планування регіонального розвитку в українській практиці

РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційне забезпечення стратегічного планування Івано-Франківської області

2.2. Аналітична складова розробки стратегії місцевого розвитку

2.3. Формування системи цілей стратегічного розвитку території

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 13.11.2020	до 13.11.2020
2	Затвердження плану та завдання випускної кваліфікаційної роботи	до 20.01.2021	до 20.01.2021
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.04.2021	до 16.04.2021
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 14.06.2021	до 14.06.2021
5	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису третього розділу випускної кваліфікаційної роботи	06.09.2021	06.09.2021
6	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	до 22.10.2021	до 22.10.2021
7	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	25.10-05.11.2021	25.10-05.11.2021
8	Зовнішнє рецензування ВКР	08.11-12.11.2021	08.11-12.11.2021
9	Подача роботи завідувачу кафедри	15.11-19.11.2021	15.11-19.11.2021
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи	За графіком	За графіком

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	9
1.1. Сутність та особливості стратегічного планування як складової цілісної системи планування місцевого розвитку	9
1.2. Ознаки та принципи планування регіонального розвитку в українській практиці	15
РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	23
2.1. Організаційне забезпечення стратегічного планування Івано-Франківської області.....	23
2.2. Аналітична складова розробки стратегії місцевого розвитку.....	30
2.3. Формування системи цілей стратегічного розвитку території.....	36
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	54
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність роботи. Актуальність обраної теми полягає в тому, що в ринкових умовах стратегічне планування є досить важливим методом управління розвитком певного регіону за умов динамічних змін в зовнішньому й внутрішньому середовищі, й зокрема посилення конкуренції за економічні ресурси. Насамперед особливої актуальності набула проблематика стратегічного планування регіонального розвитку на прикладі Івано-Франківської області в зв'язку із децентралізацією влади й реформою державного управління України, яка передбачає передання повноважень та відповідних фінансових ресурсів для розвитку певних територій на місцевий рівень. Питання стратегічного планування регіонального розвитку стало предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, варто відмітити праці таких вчених як В. Варцаби, І. Заблудської, Н. Сментини, О. Шевченко, Т. Коритько, Д. Зуб, А. Гнатенко, тощо.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління стратегічним планування регіонального розвитку на прикладі Івано-Франківської області.

Предметом дослідженням є теоретико-методологічні аспекти стратегічного планування регіонального розвитку.

Метою статті є обґрунтування особливостей стратегічного планування регіонального розвитку та його місце у системі управління Івано-Франківського регіону.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити наступні **завдання**:

- визначити сутність та особливості стратегічного планування як складової цілісної системи планування місцевого розвитку;
- висвітлити ознаки та принципи планування регіонального розвитку в українській практиці;
- охарактеризувати організаційне забезпечення стратегічного планування Івано-Франківської області;
- здійснити аналітичну складову розробки стратегії місцевого розвитку;

- розкрити процес формування системи цілей стратегічного розвитку території;
- окреслити структуру та зміст оперативного плану реалізації місцевої стратегії;
- визначити роль моніторингу в процесі розробки та реалізації місцевих програм.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження слугували методи пізнання економічних явищ та процесів: системний – для визначення сутнісних характеристик стратегічного планування регіонального розвитку; теоретичного узагальнення – для формулювання авторських положень стосовно стратегічного планування регіонального розвитку; аналізу й синтезу – для дослідження як теоретичних так і методичних, нормативно-правових засад стратегічного планування регіонального розвитку; систематизації – для обґрунтування принципів стратегічного планування регіонального розвитку на базі вивчення класифікаційних ознак.

Теоретичну і методологічну основу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем регіонального розвитку, результати фундаментальних і прикладних досліджень в галузі стратегічного управління регіональним розвитком.

Інформаційною базою дослідження є вітчизняне законодавство, аналітичні матеріали науково-дослідних установ України та Івано-Франківської обласної державної адміністрації й міжнародних організацій.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в вирішенні важливої наукової проблеми – розробці теоретико-методологічного, методичного та інструментального забезпечення системи стратегічного управління регіональним розвитком, на прикладі Івано-Франківської області.

Теоретична значимість дослідження полягає в розвитку концептуальних положень, які розкривають сутність, зміст, форми і інструменти механізму стратегічного планування регіонального розвитку, на прикладі Івано-Франківської області, та за матеріалами Івано-Франківської

обласної державної адміністрації, з урахуванням сучасних особливостей його управління.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що наявні в роботі висновки і рекомендації, адресовані регіональним і місцевим органам влади, можуть бути використані при вдосконаленні процесів розробки і реалізації стратегій планування регіонального розвитку Івано-Франківської області.

Структура роботи. Дослідження складається зі вступу, основної частини, що містить три розділи, висновків та списку використаної літератури, додатків. Загальний обсяг роботи складає 70 сторінок, з них основного тексту – 50 сторінок. Список використаних джерел налічує 66 найменувань, 11 додатків.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження була опублікована наукова стаття «Стратегічне планування регіонального розвитку» // Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій: зб. наук. ст. студ. відп. ред. Н.Л Новікова – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2021. С.77-81

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність та особливості стратегічного планування як складової цілісної системи планування місцевого розвитку

Стратегічне планування є найважливішою складовою цілісної системи планування місцевого розвитку, і без нього навряд чи можлива успішна робота регіону в умовах ринкової економіки. У сучасній швидкоплинній економічній ситуації неможливо домогтися позитивних результатів, не плануючи своїх дій і не прогнозуючи наслідків.

Стратегічне планування бере свій початок із античних часів. Тоді сферою його застосування була військова справа. Водночас стратегічне планування у військовій справі характеризувалось наступними ознаками: масштабність мислення розробників, певна багатоваріантність передбачення розвитку подій, врахування явищ та процесів в зовнішньому середовищі, більша чіткість постановки кінцевої мети і її досяжність. В сучасних історичних умовах ці ознаки стратегічного планування досі зберігають актуальність. Крім того, вважається, що такі поняття як «стратегія» так і «стратегічне планування» увійшли в науковий обіг теорії управління в 50-х роках XX ст. В США і більшості держав Західної Європи стратегічне планування на рівні підприємств здійснювалося із 1960-х років, методологічні засади якого уперше розкриті А. Чандлером в праці «Стратегія та структура» (1962 р.) [65], І. Ансоффом в праці «Стратегія корпорацій» (1965 р.) [63]. В галузі державного управління стратегічне планування набуло поширення із 1970–1980-х рр. під час розроблення комплексних соціально-економічних програм розвитку територій.

Теорії і практиці стратегічного планування приділено велику увагу в західній літературі, але, на жаль, в нашій країні ще довгий час не приділялося належної уваги цій проблемі.

В наукових працях як українських так й іноземних вчених визначення поняття «стратегічне планування» відображає різноманітні формулювання [53, с.324]. Так, під стратегічним плануванням регіонального розвитку розуміємо постійний поетапний процес визначення всього поточного стану й зокрема тенденцій розвитку об'єкту; бажаного стану, умов і якості розвитку; напрямів й шляхів досягнення бажаного стану; відповідальних виконавців та потрібних економічних ресурсів; моніторингу реалізації як стратегічних так і оперативних цілей та внесення за його результатами відповідних змін до Стратегії регіонального розвитку.

Загалом стратегія регіонального розвитку країни неоднорідна за окремими регіонами. Саме це пояснюється доволі істотними відмінностями територій стосовно забезпеченості деякими ресурсами, рівня розвитку різноманітних сфер економіки, а також темпів економічного зростання. І така стратегія може формувати, з одної сторони, головні цілі та завдання розвитку країни на відповідний період часу, а із іншої — складає базис для розробки цілої низки збалансованих між собою стратегій економічного розвитку регіонів. Саме тому стратегію економічного розвитку регіонів нами вбачається як система заходів, що спрямовані на реалізацію довгострокових завдань соціально-економічного розвитку країни із врахуванням раціонального внеску регіонів в вирішення таких завдань. Відмітимо, така стратегія змінюється в залежності від соціально-економічної та політичної орієнтації країни на певному етапі розвитку [20]. Так, В. І. Чужиков запропонував наступне трактування поняття стратегічного планування — це «...управлінський документ, що містить взаємозалежний опис різноманітних аспектів діяльності із розвитку регіону» [60, с.25]. Зокрема підготовка цього документу передбачає: постановку цілі розвитку окремого регіону; визначення методів досягнення поставленої цілі; аналізу потенційних можливостей, реалізація яких дасть змогу досягти успіху; розробку методів організації руху за обраними напрямками; обґрунтування раціонального способу використання ресурсів.

Відомо, що найбільшого значення для більш успішного сталого розвитку територій безпосередньо має стратегічне планування й, зокрема, стратегічні дії як державних службовців так і представників місцевого самоврядування. Саме тому процес стратегічного планування розвитку території можна представити як ряд відповідних етапів: організації роботи, аналізу, планування й впровадження. Розглянемо кожен з них.

Так, від етапу «Організація» залежить певна адекватність і якість цього процесу. Окрім того, на першому етапі відбувається залучення місцевих експертів, що беруть участь в підготовці аналітичного матеріалу для стратегічного плану, а також в забезпеченні повного організаційного та інформаційного процесу.

На етапі «Аналіз» передбачається проведення стратегічного аналізу самого середовища, а також складання профілю території, проведення соціологічного дослідження, аналізу наукових джерел тощо. Загалом профіль міста, має містити дослідження зовнішнього оточення громади із метою виявлення потенційних можливостей для сталого розвитку, а також аналіз головних соціально-економічних і демографічних тенденцій, що дає підставу для прогнозування розвитку таких тенденцій на період планування, а відтак – формулювання базового сценарію розвитку. На даному етапі варто залучати аналіз пропозицій громади. Так, для дослідження думки громадян із метою оцінки привабливості території і сприятливості клімату варто провести анкетування, а його результати обговорити та погодити із Робочою групою.

На етапі «Планування» відбувається: складання місії, цінностей, цілей та завдань; розробка матриці SWOT-аналізу; складання прогнозів, моделювання сценаріїв і здійснення стратегічного вибору. Також аналіз виявлених ключових факторів впливу на траєкторію самого розвитку допомагає виявити стратегічні напрями економічного розвитку, тобто здійснити стратегічний вибір та декларування таких стратегічних пріоритетних напрямків розвитку.

На етап «Впровадження» передбачається громадське обговорення, розробка цільових і галузевих програм; моніторингу й оцінки стратегічного

плану з можливістю його коригування. Сам успіх впровадження стратегії залежить від відповідальності осіб, що зацікавлені у її реалізації [49, с.32].

Стратегічне планування – одна з функцій управління, яка являє собою процес вибору цілей регіону і шляхів їх досягнення. Сутність стратегічного планування полягає не стільки в довгостроковому тимчасовому обрії планування, скільки в передбаченні змін внутрішнього і зовнішнього середовища планованого об'єкта і адаптації до них процесу розвитку. Стратегічне планування відрізняється від довгострокового іншим розумінням ролі зовнішнього фактора та вивченням оточення регіону і ринку.

Характерні риси стратегічного планування як елемента сучасного менеджменту в рівній мірі відповідають плануванню розвитку окремих територій. Більш того, частина прийомів стратегічного планування, перейнятих з управління бізнесом, вже досить широко використовується в практичних рішеннях органів влади. Проте, даний досвід носить фрагментарний і розрізнений характер, що говорить про становлення стратегічного планування на рівні регіонів. Сутність планування виступає особливою формою діяльності, зміст якої – розроблення та реалізація певних планів. І залежно від самого змісту та статусу у цілісній системі управління розрізняють: директивне, індикативне, стратегічне планування. Відомо, що процес стратегічного планування займає центральне місце у системі стратегічного управління.

Стратегічне планування необхідно розглядати як певний систематичний процес визначення мети, завдань діяльності окремого підприємства, організації, чи регіону, а також відповідного комплексу заходів із реалізації розробленої стратегії, що спрямовано на забезпечення їхнього ефективного функціонування у найблищому майбутньому. Так, результатом стратегічного планування є розроблена деякої стратегія, реалізація якої здійснюється під час стратегічного управління [25, с.22].

Крім того, стратегічне планування розвитку регіону є надважливим інструментом державного регулювання, яке дає змогу підтримувати потрібні економічні пропорції, а також забезпечує більш узгоджене цілеспрямоване

функціонування усіх ланок господарської системи певного суспільства. В цілому для економіки нашої країни стратегічне планування надзвичайно актуальне, адже це дає змогу передбачати самі процеси розвитку й приватизації, а також демонополізації, становлення різноманітних форм власності, наслідки технічного оновлення виробництва та ін. В час стабілізації економіки вже розширюються деякі можливості для виявлення закономірностей й тенденції регіонального розвитку, й зокрема підвищується сам ступінь передбаченості змін і поведінки різноманітних суб'єктів господарювання.

Проблеми, які вирішуються в рамках стратегічного планування, часто носять приватний характер, що відноситься до інтересів певної групи людей, об'єктів господарської системи або соціальної інфраструктури. Тому вони не можуть вирішуватися тільки силами органів влади, відповідальність повинна перерозподілятися між різними рівнями, в тому числі органами місцевого самоврядування та окремими організаціями. Дійсно, підприємства і установи різних форм власності, в кінцевому рахунку, знаходяться на території конкретного регіону. Водночас відомо, що якість інженерної і соціальної інфраструктури, а також рівень кваліфікації трудових ресурсів є важливими факторами підвищення рентабельності господарської діяльності підприємств. Розвиток даних підсистем чинним законодавством безпосередньо пов'язане з переліком предметів відання місцевого рівня влади, це призводить до висновку, що органи місцевого самоврядування повинні брати участь в стратегічному плануванні соціально-економічного розвитку регіону [22, с.45].

При цьому місцева влада безпосередньо зацікавлена в досягненні таких стратегічних орієнтирів, як забезпечення повної зайнятості населення, розвиток системи соціального страхування та захисту господарюючими суб'єктами, які перебувають на території регіону. Складнощі реалізації окремих методів стратегічного планування обумовлені, в тому числі, постійними змінами і розпорошеними повноваженнями між різними рівнями влади.

Проблеми визначення власних повноважень органів місцевого самоврядування щодо стратегічного планування соціально-економічного розвитку території найбільш гостро стоять перед регіонами. Аналіз показує, що в таких регіонах часто складно реалізувати навіть законодавчо закріплені питання місцевого значення. Можливість залучення цих органів місцевої влади до формування стратегічних планів розвитку їх території, а також до вирішення інших завдань соціально-економічного розвитку в довгостроковій перспективі практично відсутня. Іншою проблемою координації діяльності різних суб'єктів управління в рамках формування стратегічного плану регіону є узгодження проектів і фінансових можливостей органів місцевого самоврядування та приватного бізнесу, що знаходиться на території регіону.

Водночас стратегічне планування є організаційним центром всього стратегічного управління, на базі функціонування якого формуються потрібні передумови й приймаються рішення стосовно практичної реалізації соціально-економічної трансформації окремого регіону. Так, за основу стратегічного планування слід взяти внутрішні можливості регіональної економіки, і зовнішні конкурентні сили й пошук шляхів використання зовнішніх можливостей із врахуванням самої специфіки економіки окремого регіону.

Тобто з цього виходить, що метою стратегічного планування є поліпшення реакції регіону на динаміку глобального ринку та зокрема поведінку регіонів-конкурентів. До того ж, стратегічне планування у даному випадку виступає як певна сукупність таких функцій як: стратегічний аналіз; визначення місії й цілі; фінансове оцінювання стратегічної альтернативи; вибір типу стратегій тощо [32, с.102].

Отже, процес планування починається із стратегічної платформи, що являє собою довгострокову стратегічну частину. Відмітимо, що операційна частина стратегії складається із компонентних (таких як економічна, соціальна та екологічна складова) планів розвитку і операційної короткотермінової частини, яка складається із плану реалізації, фінансового плану, плану моніторингу й оцінки та плану із нарощування потенціалу (тобто зміцнення

спроможності). Водночас реалізація самої стратегії відбувається у другій послідовності, починаючи із плану реалізації, що містить проекти та програми, далі - компонентні плани і, нарешті - досягнення стратегічних цілей й зокрема бачення розвитку. Зазначимо, що в Україні стратегія розвитку країни визначається законодавчо та виступає загальнонаціональним орієнтиром для розробки певних стратегій розвитку її територій в цілому. Однак нині, ще не усі регіони усвідомлюють таку необхідність й досить важливе значення стратегічного планування. Таким чином, стратегічне планування – це доволі ефективний інструмент сучасного менеджменту, що дає змогу досягти сталого розвитку територіальної громади.

1.2. Ознаки та принципи планування регіонального розвитку в українській практиці

В історії незалежної України можна виділити два стратегічних орієнтири розвитку країни, економіки і суспільства, тобто: до середини 2000-х років – перехід від планової до ринкової економіки, після того і досі – інтеграція до Європейського Союзу. В формалізованому вигляді стратегічні пріоритети розпочали оформляти, починаючи із такого документа, як: Програма «Україна – 2010», надалі – Послання Президента України до Верховної Ради України «Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 роки», Стратегія економічного і соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» (2004–2015 рр.), Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020».

Також позитивно оцінюючи започаткування всієї практики стратегічного планування у незалежній Україні, слід відмітити, що зміст та структура цих документів не містять самих механізмів досягнення задекларованих цілей розвитку, а самі строки їхнього досягнення не узгоджуються із необхідними ресурсами. Відмітимо, що стратегічне планування регіонального розвитку в Україні запроваджено Законом України «Про стимулювання розвитку регіонів»

від 8 вересня 2005 р. № 2850–IV, зокрема стосовно затвердження Кабінетом Міністрів України (КМУ) державної стратегії регіонального розвитку і певними органами державної влади регіональних стратегій розвитку [1]. Наразі запропоновано Проект Закону України «Про особливості стимулювання регіонального розвитку» від 18.01. 2021 р. Даний Закон окреслює особливості реалізації державної регіональної політики стосовно стимулювання розвитку певних регіонів і окремих типів територій, які потребують значної уваги зі сторони країни і застосування спеціальних заходів стимулювання їхнього розвитку [4].

У вітчизняній практиці розроблення планування стратегій регіонального розвитку можна розбити на три періоди, тобто: 2006–2015 рр. і 2015–2020, 2021-2027 роки [5; 6]. Так, в 2006 р. затверджено Державну стратегію регіонального розвитку України на період до 2015 р. і регіональні стратегії розвитку більшості областей держави, а в 2014 р. – Державну стратегію регіонального розвитку України на період до 2020 р. і в 2015 р. – більшість регіональних стратегій розвитку на період до 2020 р. [5; 6].

Крім того, досвід реалізації Державної стратегії на період до 2015 р. і наступної Стратегії на період до 2020 р. дає змогу зробити висновок про те, що ці визначені стратегічні цілі й механізм вибору пріоритетних цілей регіонального розвитку все ж не коригуються, незважаючи на самі зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі держави, на чому й наголошують другі українські вчені [62, с. 305–306]. До того ж, горизонт стратегічного планування регіонального розвитку в 5 років наразі є недостатнім для досягнення більш масштабних цілей.

Саме тому Кабінетом Міністрів України видано Постанову «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» від 05 серпня 2020 р. № 695 [6]. Тож необхідність підготовки даної Стратегії викликана завершенням строку реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року, й зокрема наявністю нових викликів, що

постали перед Україною на протязі останніх семи років та досить суттєво впливають на ситуацію у регіонах, а також на якість життя жителів міст та сіл.

Так, реалізація державної регіональної політики на період до 2027 року буде здійснюватися на базі комплексного територіального підходу, який передбачає, що об'єктом в рамках регіональної політики є територія, що характеризується певним набором соціальних, просторових, екологічних і економічних особливостей. А заходи стосовно реалізації державної регіональної політики будуть спрямовуватися на підтримку потенційних центрів економічного зростання, що можуть поширювати власний позитивний вплив на розвиток сусідніх територій й зокрема впливають на розвиток регіону загалом, а також на підтримку інтегрованих проектів розвитку територій із особливими проблемами розвитку, що має сприяти зниженню рівня міжрегіональної і внутрішньо-регіональної асиметрії у розвитку територіальних громад та якості життя людини [6]. Порівняльну характеристику підходів щодо формування й реалізації певних елементів державної регіональної політики у рамках реалізації Державної стратегії регіонального розвитку 2014-2020 рр. та 2021-2027 рр. подано у додатку А.

Стратегічний розвиток регіону так чи інакше спирається на баланс двох складових: економічної – розвиток господарства і ефективне використання ресурсів території, а також соціальної – підвищення якості життя населення (досягнення соціальних нормативів), що безпосередньо відноситься до предметів відання місцевого самоврядування. В рамках поточного законодавства саме економічна складова викликає більше запитань і дискусій. Це обумовлено наступними факторами:

1. Відсутність чітких принципів взаємодії і координації діяльності органів місцевого самоврядування та бізнес-спільноти в рамках формування та реалізації стратегічного плану розвитку регіону.

2. Нестійка система фінансового забезпечення стратегічного плану – відсутність нормативно закріплених принципів побудови міжбюджетної ієрархії формування фінансових коштів, орієнтованих на це [31, с.114].

Також одним з принципів планування регіонального розвитку в українській практиці є гнучкість, а саме коригування регіональної стратегії розвитку (далі – Стратегія) згідно змін як у внутрішньому так і в зовнішньому середовищі завдяки готовності відповідальних за розроблення органів та затвердження Стратегії, й уточнення її змісту. Згідно інформації, яка розміщена на офіційних сайтах 24-х обласних державних адміністрацій, унесення змін крізь оновлення й актуалізацію Стратегій проходить тільки у певних областях.

Зокрема порівняльний аналіз методології стратегічного планування регіонального розвитку, який використовується в інших державах [20; 22; 39], й української практики планування регіонального розвитку, в тому числі й змісту Стратегій [53; 54] свідчить про деяке переважання характеристик традиційного планування регіонального розвитку в Україні й відповідно тенденції переходу до стратегічного планування. Так, концептуальні відмінності між традиційним і стратегічним плануванням виокремлено експертами ЮНЕСКО (табл. 1.1) [64, с. 13].

Таблиця 1.1

Відмінності між традиційним і стратегічним плануванням

Традиційне	Стратегічне
Орієнтоване на розроблення Стратегії	Орієнтоване на реалізацію Стратегії
Технократичний підхід	Партнерський підхід
Нейтральне	Мобілізація усіх інструментів
Лінійне планування	Сценарне планування
Жорстке впровадження	Гнучке впровадження
Орієнтація на поточний стан справ	Орієнтація на зміни
Моніторинг відповідності технічним умовам	Моніторинг результативності
Акцент на документі - Стратегії	Акцент на Плані реалізації

Джерело: складено автором за даними [56].

В українській практиці під час планування регіонального розвитку головна увага приділяється саме розробленню Стратегії (документу) і водочас недостатньо Плану його реалізації. Вся логіка в традиційному підході базується на тому, що коли ж розроблено якісний документ, то відповідно і його реалізація має відбуватися результативно. Варто відмітити, що в нашій країні механізми й інструменти проведення систематичного (згідно національного

щорічного законодавства) моніторингу результативності реалізації Стратегії все ж розробляються більш формально й декларативно.

Так, технократичний підхід має перевагу в процесі стратегічного планування регіонального розвитку у нашій країні, що сприяє формуванню суспільної відповідальності за певну ідентифікацію, пріоритезацію й розв'язання регіональної проблеми. Також стратегія розробляється по принципу «зверху вниз» працівником департаменту економіки обласної державної адміністрації із деяким залученням працівників районних державних адміністрацій, спеціаліста на децентралізованому рівні управління і партнера із громадянського суспільства.

Також в українській практиці стратегічного планування визначення самих пріоритетів й зокрема напрямів розвитку країни, області або ж міста здебільшого відбувається адміністративним й експертно-науковим способами.

Водночас, адміністративний підхід щодо розроблення стратегії передбачає підготовку даного програмного документу працівником державної інституції, приміром, обласних державних адміністрацій; експертно-науковий – залучення до такого процесу як національних так і міжнародних науково - дослідних установ й організацій.

В той же час в практиці держав ЄС навпаки переважає партнерський підхід щодо розроблення Стратегії. Ці програмні документи зазвичай розробляються на засадах публічності, а також діалогу й узгодженості інтересів всіх зацікавлених сторін. Відмітимо, що стратегічне планування на партнерській засаді сприяє узгодженості і задоволенню всіх інтересів в цілій системі взаємовідносин «влада – бізнес – громадянське суспільство» [61, с.15].

Відмітимо, що стратегічне планування регіонального розвитку як певний безперервний процес вже після затвердження самої Стратегії продовжується моніторингом у виконанні зазначених завдань та досягнень поставлених цілей, коригуванням деяких стратегічних пріоритетів й операційних цілей та ін. [59, с. 182]. Особливості стратегічного планування в районах по суті виходять з сучасних проблем розвитку регіонів і малих міст [15, 18, 14, 39, 40, 60, 63].

Узагальнено наступні принципові особливості розвитку районів і малих міст в умовах сучасного розвитку України:

1. Всі райони і малі міста та поселення (за невеликим винятком) мають незначний промисловий потенціал. Важливою особливістю регіонів є те, що основу їх господарства становлять непривабливі для інвесторів застарілі підприємства, що раніше були зараховані до місцевої промисловості, яка спеціалізується переважно на переробці сільськогосподарської сировини, на обслуговуванні сільського населення, виробництві будівельних матеріалів.

2. Можливості вирішення проблем і протиріч у розвитку районів ускладнюються тим, що ці території, як правило, не володіють розвиненою інфраструктурою, необхідною будівельною базою, кваліфікованими кадрами. Тому можливості працевлаштування в таких районах істотно обмежені. Спад виробництва, зростання безробіття і зростання цін неминуче загострюють соціальні проблеми і ведуть до того, що значна частина населення районів знаходиться за межею бідності.

3. Найважливішою проблемою для регіонів стала проблема розвитку соціальної інфраструктури та її змісту. При переході на ринкові відносини проблема збуту продукції та підвищення конкурентоспроможності виробництва стає визначальною. Тому для зниження своїх витрат підприємства в масовому порядку стали відмовлятися від утримання соціальних об'єктів і ці витрати значно збільшили видаткову частину місцевих бюджетів.

4. Бюджети більшості районів формуються переважно за рахунок дотацій з бюджету суб'єкта господарювання. Що стосується вибудовування прозорості та стійкої ієрархії фінансового забезпечення стратегічного плану, то тут важливим посилом, як нашу думку, має стати використання схеми розробки стратегічного і бюджетного планів «знизу-вгору» [48, с.321]. В умовах слабкої фінансової самостійності регіону, що диктується поточним законодавством, і з урахуванням єдино прийнятної умови реалізації стратегічного плану – умови міжбюджетного співфінансування, подібний підхід дозволяє розраховувати на те, що діяльність органів місцевого самоврядування щодо формування і

реалізації стратегічного плану стане ефективнішою, а самі стратегічні плани – «робочими» [50, с.150].

5. Як правило, низький рівень диверсифікації економіки районів (відповідний їй ресурсний потенціал) звужує перспективи не лише стратегічного розвитку, а й їх поточного функціонування.

6. Різноманітність території району, що визначається перш за все наявністю на території поселень різних як за природно-ресурсним потенціалом, так і за ступенем розвитку місцевого самоврядування, не дозволяє виробити єдиних, універсальних для всієї території району заходів зі стратегічного соціально - економічного розвитку. Таким чином, принципи планування регіонального розвитку в українській практиці ділиться на два самостійних рівня: рівень регіонального розвитку; рівень міського, сільського поселення [54, с.158].

При цьому до особливостей системи планів на рівні поселень відноситься то, що на даному рівні не передбачається формування окремого стратегічного плану розвитку саме цієї території. Так чи інакше, стратегічний план регіонального розвитку передбачає формулювання ключових стратегічних орієнтирів розвитку не тільки в розрізі пріоритетних напрямків, але також в розрізі конкретних територій [52, с.57].

Для забезпечення ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування та бізнес-спільноти при формуванні і реалізації стратегічного плану регіонального розвитку слід запропонувати наступні заходи:

1. Розробити та затвердити органами місцевої влади необхідні документи щодо територіального планування регіону: схеми територіального зонування районів; генплани міських і сільських поселень; правила територіальної забудови та землекористування, в тому числі: а) процедури внесення коректив в правила, б) карта територіального зонування, в) регламенти забудови території.

Дана міра підвищить прозорість ініціатив органів місцевого самоврядування в сфері довгострокового територіального планування для бізнесу, що позитивно позначиться на інвестиційній привабливості території,

дозволить підприємствам оцінити ступінь своєї можливої участі в стратегічному регіональному розвитку.

2. Затвердити процедуру подачі заявок від бізнес-спільнот і їх розгляду на використання тих чи інших видів регіональних ресурсів (це, перш за все, земля), що передбачає чіткі критерії відбору, можливості опротестування рішення у разі незгоди з ним однією із зацікавлених сторін. В якості обов'язкової умови прийняття участі в конкурсі (або допуск) на використання території району має стати надання стратегічного плану від підприємства з освоєння території з розрахунком соціального і економічного ефектів.

3. Сформувати на правах громадської організації Некомерційне об'єднання підприємців регіону, яке виконує, перш за все, дорадчу функцію.

4. Ввести як норму розробку і прийняття спільних угод про соціально - економічне партнерство між адміністрацією регіону і підприємствами, що знаходяться на її території та грають значиму роль в його перспективному розвитку.

Отже, дані заходи дозволять не тільки більш вірогідно вибудувати систему цілей стратегічного регіонального розвитку, що спирається на довгострокові орієнтири розвитку підприємств, але також максимально ефективно використовувати ресурсні можливості бізнес-спільноти в ході реалізації цих цілей. Таким чином, стратегічне планування на рівні регіонального розвитку має ряд специфічних особливостей, що дозволяють виділяти ознаки та принципи планування регіонального розвитку в українській практиці.

РОЗДІЛ 2

ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційне забезпечення стратегічного планування Івано-Франківської області

В Україні склався багатий досвід територіального планування на різних рівнях публічного управління. Методологія планування територіального розвитку була істотно змінена в зв'язку із реформами 1990-х років. На зміну централізованому директивному плануванню прийшло індикативне планування на основі реалізації принципу субсидіарності. Слід зазначити, що в період 1990-2005 рр. практично було відсутнє стратегічне планування в сільських районах Івано-Франківської області. Аналіз документальної бази та теоретичних робіт дозволив нам виділити наступні особливості стратегічного планування розвитку Івано-Франківської області в цей період: істотні відмінності в методології стратегічного планування в конкретних регіонах; стратегічне планування здійснювалося за ініціативою органів місцевого самоврядування; відсутність контролю з боку органів державного управління; підміна стратегічного планування традиційними формами планування; стратегії розробляються, але не реалізуються; стратегічне планування місцевого розвитку не пов'язане з державним стратегічним плануванням; стратегічне планування здійснюється, в основному, на основі західної методології і за допомогою міжнародних фондів; стратегічне планування сконцентровано в містах, сільські території практично не охоплені.

На рівні регіонального розвитку процес соціально-економічного прогнозування та планування законодавством України практично не регламентувався і ґрунтувався на нормативних актах та локальних нормативних актах. На державному рівні розроблялися:

1) на довгостроковий період: стратегії соціально-економічного розвитку області (як варіант: концепція соціально-економічного розвитку області); схеми територіального планування області;

2) на середньостроковий період: прогнози соціально-економічного розвитку області на середньострокову перспективу; плани (плани заходів в стратегіях планування) на середньострокову перспективу; програма соціально-економічного розвитку області на середньострокову перспективу; дорожні карти (плани заходів);

3) на короткострокову перспективу: показники соціально-економічного розвитку області в середньострокових планах на 3 роки; державні програми; бюджет області (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Програмні документи регіонального розвитку Івано-Франківської області

Вид	Приклад	Основний зміст і взаємозв'язок документів
Довгострокові (понад 5 років)	Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 р. (2015 р.); Регіональна цільова програма виробництва екологічно чистої продукції на період до 2020 року (2013 р.); Регіональна цільова програма «Питна вода» на 2012-2020 роки.	Розробляються із врахуванням Державної стратегії регіонального розвитку. Визначає пріоритети, стратегічні цілі та завдання регіонального розвитку, структурні пропорції економіки і соціальної сфери.
Середньо-строкові (до 5 років)	Регіональна цільова програма розвитку первинної медико-санітарної допомоги на засадах сімейної медицини на період до 2020 року (2015 р.); Комплексна регіональна цільова програма розвитку туризму в області на 2016-2020 роки; Програма розвитку місцевого самоврядування в Івано-Франківській області на 2016-2020 роки.	Розробляються із врахуванням положення довгострокових документів. Визначає пріоритети соціально-економічного розвитку, напрями дій і заходи на середньострокову перспективу із метою досягнення довгострокових цілей
Коротко-строкові (1 рік)	Програма соціально - економічного та культурного розвитку області за 2020 рік; Обласна цільова програма проведення мобілізаційних заходів та підготовки до територіальної оборони на 2020 рік	Розробляються із врахуванням середньострокових програмних документів та їх ієрархії (приміром, національного, обласного й місцевого рівня). Визначає завдання, заходи й джерела розвитку на наступний календарний рік

Джерело: складено автором за інформацією з офіційного сайту Івано-Франківської обласної державної адміністрації [35]

Розроблення і реалізація певних соціально-економічних програм без існування базисного документа – Стратегії, яка визначає пріоритети і завдання на довгострокову перспективу, і сприяє диспропорційності і фрагментарності регіонального розвитку. Водночас, об'єднання у одному документі – Стратегії, взаємопов'язаних та взаємоузгоджених між собою стратегічних цілей, оперативних цілей і завдань регіонального розвитку перетворює уявлення і розуміння про те, яким має бути регіон, на практичне керівництво до дії всіх зацікавлених сторін. Крім того, наявність Стратегії допомагає усунути фрагментарність в фінансуванні й розпорощенні економічних ресурсів, сфокусує всі зацікавлені сторони на пріоритетах розвитку Івано-Франківського регіону.

Також серед головних чинників низької результативності стратегічного планування регіонального розвитку в Україні – це формальне сприйняття Стратегії як документу, який визначає головні напрями і пріоритети розвитку на досить тривалу перспективу, нехтування ключовими принципами розроблення й реалізації стратегії регіонального розвитку, в першу чергу інформаційної відкритості процесу стратегічного планування й залучення всіх зацікавлених сторін (представників бізнесу й громадського сектора) до даного процесу. Існують і такі чинники, як досить низький рівень володіння інструментарієм стратегічного планування і зокрема недостатня чисельність кадрового забезпечення даного процесу на рівні регіонів країни, закріплення відповідальності за розроблення й реалізацію Стратегії виключно за органами влади, до того ж має місце формального підходу до оцінювання результативності реалізації стратегії регіонального розвитку.

Крім того, під час розроблення й реалізації Стратегії об'єктивно проходить зміна традиційних, усталених правил та норм прийняття рішень, розподілу ресурсів та відповідно управління розвитком території новими й прогресивними, які допомагають досягти бажаного результату [25, с.31].

Системі стратегічного прогнозування та планування в Україні того періоду притаманні такі недоліки:

- окремі прогностичні і планові документи не пов'язані один з одним (наприклад, схема територіального планування і стратегія соціально - економічного розвитку суб'єкту України, простежено системний розрив між довгостроковими документами планування і документами бюджетного планування);
- не всі документи в повному обсязі розроблялися (зокрема, ряд документів середньострокового планування);
- існувало змішання понять «стратегічне планування», «сталій розвиток», «соціально-економічний розвиток» та ін.;
- практично не врегульовані питання стратегічного прогнозування і планування на територіальному рівні.

Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 8 вересня 2005р. № 2850–IV змінив дану ситуацію та дозволив усунути ряд зазначених недоліків [1]. Із метою забезпечення сталого економічного розвитку Івано-Франківської області й зокрема визначення її пріоритетних напрямів, згідно пункту 16 частини першої статті 43 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [2], Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [3], постанови Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 року № 385 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» [5] обласна рада вирішила затвердити Стратегію розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року [54].

Місія регіону – забезпечення високого рівня добробуту населення і стандартів якості життя, конкретизована в стратегічних цілях: формування ефективної, динамічно зростаючої і збалансованої економіки; створення сприятливих умов для життя, професійної і творчої самореалізації жителів; ефективність виконавчої влади.

Традиційним є акцент на формування кластерів та зон майбутнього розвитку. Цільові орієнтири розвитку регіону задані в чотирьох основних зонах: багатофункціональні промислові райони області; зона розвитку

туристично-рекреаційної сфери; розвитку сільських територій; розвитку людського капіталу. Така спеціалізація територіальних підсистем регіону має істотне значення для стратегування розвитку регіону, оскільки дозволяє прогнозувати на довгострокову перспективу дії державних органів та бізнесових структур.

До недоліків стратегії можна віднести відсутність варіативності траєкторій і сценаріїв розвитку. До позитивних сторін документарної бази стратегування розвитку регіону слід віднести розробку пакету методичних документів, що регламентують стратегічне планування в регіоні: рекомендацій з розробки програм (планів) соціально-економічного розвитку області; інформаційного збірника; постанови, яка визначає порядок взаємодії органів державної влади області та органів місцевого самоврядування при підготовці документів перспективного планування.

Стратегія розвитку Івано-Франківської області включає: опис соціально - економічного розвитку міста, в тому числі SWOT-аналіз; просторові і часові межі реалізації стратегії; пріоритети розвитку; стратегічні сценарії; обґрунтування вибору оптимальної траєкторії розвитку; механізми реалізації стратегії; основні напрямки міської політики; прогноз соціально-економічного розвитку; зведений план-графік реалізації стратегії; образ регіону після реалізації стратегії; інструменти управління стратегією.

Система цільових орієнтирів розвитку Івано-Франківської області, визначена в стратегії соціально-економічного розвитку, є основою для формування цілей і пріоритетів розвитку: окремих галузей економіки та соціальної сфери регіону в рамках стратегій розвитку відповідних галузей; комплексних програм соціально-економічного розвитку; цілей і пріоритетів розвитку територій області в рамках стратегій соціально-економічного розвитку.

Вибір стратегічних напрямків включає традиційні положення: забезпечення конкурентоспроможності економіки за рахунок переходу до інноваційного соціально орієнтованого типу розвитку в умовах глобалізації;

становлення сприятливого соціального середовища і створення умов для ефективної реалізації людського потенціалу, забезпечення якості життя населення на основі динамічного розвитку; формування інституційного середовища, що сприяє інноваційній активності і залученню капіталу в економіку і соціальну сферу.

При визначенні напрямків діяльності по досягненню стратегічної мети особливу увагу рекомендується приділити наступним напрямкам: оптимізації системи державного управління і місцевого самоврядування, насамперед за рахунок підвищення якості послуг, ефективності управління державними фінансами і майном; інтенсифікації економічного зростання, за рахунок розвитку інноваційних галузей економіки, залучення інвестицій в місцеву економіку; більша увага до культурних і соціальних цінностей, розвитку людського потенціалу регіону.

Заходи реалізації основних напрямків діяльності по досягненню стратегічних цілей: реалізація адміністративної реформи, зниження адміністративних бар'єрів; розвиток державно-приватного партнерства; підтримка і розвиток підприємництва; розвиток інфраструктури (соціальної і економічної), при цьому особливу увагу слід приділити розвитку ЖКГ, транспортній системі, енергетиці тощо; підтримка розвитку важливих галузей місцевої економіки, насамперед обробної промисловості, що дасть поштовх для розвитку економіки і соціальної сфери регіону в цілому (мультиплікативний ефект); формування системи підтримки розвитку інноваційного сектора економіки; активна участь в реалізації національних проектів в регіоні; поліпшення екологічної ситуації та підвищення екологічної безпеки в регіоні; маркетинговий розвиток територій, формування іміджу та його просування.

В якості основного механізму реалізації стратегічних напрямків нормативно-правовою базою регіону визначені: 1) програми комплексного соціально-економічного розвитку регіону на короткострокову перспективу (взаємозалежні підпрограми, проекти і заходи, спрямовані на ефективне вирішення поставлених цілей і завдань соціально-економічного розвитку); 2)

інвестиційна (маркетингова) стратегія, спрямована на ефективне використання з урахуванням перспектив майбутнього, унікальних конкурентних переваг регіону для розвитку пріоритетних видів економічної діяльності; інвестиційна (маркетингова) стратегія включає систему заходів щодо інтенсифікації обмінних процесів на території, залученню нових економічних агентів, розвитку соціальної та бізнес інфраструктури, піднесенню іміджу регіону (формування бренду території).

Оцінку очікуваних результатів реалізації стратегій розвитку регіону рекомендується надавати за тими ж критеріями, що і результати реалізації Стратегії розвитку Івано-Франківської області, на основі визначення: комерційної ефективності на основі розрахунку величини додаткового прибутку інвесторів, а також підвищення капіталізації компаній і економіки в цілому; бюджетної ефективності на основі розрахунку приросту сумарної величини податкових надходжень до місцевого і державного бюджету; соціальної ефективності на основі розрахунку приросту доходів населення; загальної економічної ефективності на основі розрахунку приросту валового регіонального / локального продукту.

Для визначення різних видів ефективності отримані результати зіставляються з витратами, здійснюваними в рамках реалізації стратегії.

Рекомендована система управління реалізацією стратегії в основному орієнтована на моніторинг основних цільових індикаторів (проміжних і підсумкових). Типовий опис системи управління (моніторингу) має включати:

- 1) опис центру відповідальності за реалізацію регіональної стратегії в цілому;
- 2) порядок його взаємодії з відповідальними (посадовими особами і структурами) за реалізацію окремих напрямків розвитку і конкретних заходів;
- 3) процедури моніторингу виконання плану заходів в рамках стратегії (результати «output»);
- 4) процедури моніторингу досягнення проміжних цільових індикаторів («outcome»);
- 5) процедури надання звітності за результатами моніторингу: терміни, відповідальні особи, форма надання результатів тощо.

Отже, моніторинг результатів виконання Стратегії здійснюється на підставі цільових індикаторів; механізм моніторингу описаний в загальних рисах. Документ в цілому являє собою концепцію розвитку регіону, для її конкретизації прийнятий ряд нормативних актів. В цілому можна відзначити, що стратегічні цілі розвитку сформульовані з урахуванням пріоритетів розвитку регіону, спрямовані на інноваційний розвиток; декларується принцип пріоритетності інтересів людини; структура документа відповідає вимогам методології стратегічного планування.

2.2. Аналітична складова розробки стратегії місцевого розвитку

На сьогодні для вирішення найбільш важливих проблем регіонального розвитку рішеннями обласної ради від 17.10.2014 року № 1401-32/2014 затверджено Стратегію розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року (далі – Стратегія) [8].

Даною Стратегією визначено чотири стратегічні цілі: 1. Стійкий розвиток економіки. 2. Розвиток туристично-рекреаційної сфери. 3. Розвиток сільських територій. 4. Розвиток людського капіталу.

Загалом результативність виконання заходів в розрізі стратегічних цілей передбачають: 1. Стійкий розвиток економіки – по 16 індикаторам; 2. Розвиток туристично-рекреаційної сфери – за 2 індикаторами; 3. Розвиток сільських територій – за 5 індикаторами; 4. Розвиток людського капіталу – за 13 індикаторами. Відмітимо, що найважливішим з реалізації стратегічних цілей є проект «Розвиток сільських територій» і «Розвиток людського капіталу».

Зокрема на виконання чотирьох стратегічних цілей та додатку 2 до Плану заходів увійшло 149 проектів: 1. Стійкий розвиток економіки (31 проект на суму 236835,0 тис. грн.). 2. Розвиток туристично-рекреаційної сфери (15 проектів – 39377,0 тис. грн.). 3. Розвиток сільських територій (11 проектів – 37794,0 тис. грн.). 4. Розвиток людського капіталу (13 проектів – 166896,0 тис. грн.). Додаток 2 (79 проектів – 1159685,7 тис. грн.) [54]. Впродовж

аналізованого періоду у Івано-Франківській області реалізовувались інвестиційні проекти, що зробили значний вплив на соціально-економічний розвиток всього регіону і зокрема підвищили рівень його конкурентоспроможності.

На сьогодні, вже простежити доволі позитивна динаміка стосовно збільшення туристичного збору й чисельності туристів, що відвідали область, обсягу валової продукції сільськогосподарського виробництва на одну особу, кількості центрів надання адміністративних послуг, середньомісячної заробітної плати й індексу реальної заробітної плати.

При розробці Стратегії задекларовано використання принципів партнерства, комплексності, пріоритетності інноваційного розвитку, концентрації ресурсів, системності, адаптивності, реалістичності і конкретності, ясності, доступності, публічності. Стратегія являє собою комплексну систему, включає аналіз соціально-економічного положення регіону, оцінку тенденцій і трендів розвитку; місію, цілі, завдання, пріоритетні напрямки; механізм реалізації економічної і соціальної політики (Додаток Л).

Івано-Франківщина – комфортний та безпечний для проживання регіон із доволі високим рівнем життя, а також є високорозвиненим культурним, туристичним, курортно-рекреаційним центром України із конкурентоспроможною й інноваційною економікою.

Місія Івано-Франківського регіону – забезпечення добробуту й високої якості життя теперішнього та майбутніх поколінь в умовах розвитку конкурентоспроможної й інноваційної економіки на засадах збереження культурних традицій, природних особливостей й переваг краю.

Аналітична складова розробки стратегії місцевого розвитку визначена через стратегічні, операційні цілі й завдання на період до 2020 року (Додаток Д) [8]. Варто зазначити, що розроблення стратегій регіонального розвитку на період до 2020 р. характеризувалось такими двома принциповими відмінностями від попередньої практики як широким залученням громадськості і підготовкою Планів реалізації. Крім того, зміст та структура стратегій

регіонального розвитку Івано-Франківській області на період до 2020 року свідчить про тенденцію щодо застосовування європейської практики управління регіональним розвитком, насамперед в частині використання методології стратегічного планування регіонального розвитку. Головні її характеристики є такі: завершення планування на рівні конкретного проекту; використання проектного підходу і визначення вартості усіх проектів; орієнтація на певні вимірювані результати; висока зацікавленість всіх учасників планування регіонального розвитку стосовно впровадження проектів Стратегії, адже це утворює можливості отримати додаткові ресурси [25, с.30].

Аналіз аналітичної складової розробки стратегії місцевого розвитку варто провести з сильних сторін, можливостей розвитку, слабких сторін і зокрема загроз розвитку Івано-Франківської області (SWOT-аналіз). Так, SWOT-аналіз Івано-Франківської області проведено із врахуванням самого стану й тенденцій розвитку даного регіону, а також актуальних проблемних питань галузі господарського комплексу й загалом соціальної сфери, висновків щодо розділу аналітично-описової частини стратегії, і пропозиції, наданої членами обласної робочої групи із розроблення Стратегії розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року (Додаток Б). Крім того, нами було визначено SWOT-матрицю, що дає змогу виявити взаємозв'язки між так званими «внутрішніми» (сильні і слабкі сторони) й «зовнішніми» (можливості і загрози) факторами, що володіють стратегічним значенням для Івано-Франківської області. Відмітимо, що суцільна лінія визначає сильний взаємозв'язок, пунктирна – слабкий. Такі взаємозв'язки дають змогу сформулювати порівняльні переваги, виклики та ризики, що є основою для стратегічного вибору – формулювання стратегічних і операційних цілей розвитку Івано-Франківської області на довгострокову перспективу. Порівняльні переваги варто зобразити наступним чином (Додаток Ж). Відзначимо, що порівняльні переваги визначено в результаті аналізу сильних сторін та зокрема можливостей:

По-перше, політичне й економічне зближення України та Європейського Союзу і загалом пов'язана із цим активація інвестиційного середовища

допоможуть підвищити процес залучення зовнішньої інвестиції у економіку Івано-Франківської області, спираючись на велику кількість сильних сторін регіону, до яких варто віднести інвестиційну привабливість (в порівнянні із другими регіонами), а також наявність розвинутої промислової інфраструктури, й відповідно кваліфіковані трудові ресурси, природні ресурси тощо.

По-друге, Івано-Франківська область має значний туристичний та рекреаційний потенціал, володіє збереженою національною, релігійною, культурною традицією й автентичним промислом. Велика частина регіону є екологічно чистою місцевістю. Саме такі сильні сторони й допоможуть у подальшому розвивати екотуризм, в тому числі міжнародного.

По-третє, розвинута промислова інфраструктура Івано-Франківської області, в поєднанні із кваліфікованим трудовим ресурсом можна отримати додатковий поштовх задля розвитку бізнес-клімату у нашій країні. Також ще одна сильна сторона даного регіону, що зможе виграти від покращення бізнес - клімату – це наявність у цьому регіоні відновлювальних й альтернативних джерел енергії. Крім того, наявність сировинної бази відходів всього аграрного сектору можна використати для утворення потужності із переробки відходу.

По-четверте, доволі близьке розташування Івано-Франківського регіону до кордону ЄС і поєднанні із високим рівнем самоорганізації всього населення є порівняльною перевагою краю в умовах прогнозованої активізації цілого транскордонного співробітництва.

По-п'яте, значна частина мешканців краю працює за межами регіону, що у сучасних умовах є не лише джерелом забезпечення самих потреб великої кількості сімей, а й суттєвим інвестиційним ресурсом для малого бізнесу. Проте цей стан справ теж спричиняє цілий ряд соціальних проблем та труднощів.

Доволі важливим є здійснення Стратегії у рамках таких двох послідовних і взаємопов'язаних програмних циклів (етапів), що включені в два Плани реалізації: перший – 2015-2017 рр.; другий – 2018-2020 роки (Додаток А).

Так, кожні 3 роки, на базі моніторингу Стратегії, варто здійснювати оцінку необхідності уточнення або ж перегляду деяких елементів Стратегії в

світлі нових тенденцій та обставин, які зможуть виникати, і впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. В цілому моніторинг розробки стратегії місцевого розвитку базується на розгляді доволі обмеженої кількості відібраних показників (тобто індикаторів). Саме індикатори слід розподіляти на індикатори досягнення, а саме: стратегічного бачення; стратегічних цілей; операційних цілей й виконання проектів [29, с.53].

Водночас запровадження системи такого моніторингу вимагає процес застосування індикаторів у рамках такої концепції як «вхід, процес, випуск, результат», на базі якої визначаються індикатори, що поділено на чотири групи: вхідні індикатори, які характеризують самі ресурси та їхній обсяг; індикатори процесу, які характеризують певний шлях, згідно якого здійснюються заходи із визначеними ресурсами; індикатори випуску, які визначають фізичний обсяг товару і послуги; індикатори результату, які аналізують очікувані зміни [33].

Таким чином, обов'язковою умовою в забезпеченні моніторингу реалізації Стратегії є процес застосування системи індикаторів, що допомагають визначити результативність реалізації державної стратегії регіонального розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року (Додаток В). Відмітимо, що Стратегія розвитку Івано-Франківської області окрім своїх цілей розвитку регіону, а також містить і цілі, які відповідають меті й строкам реалізації ДСРР-2020, в частині завдань та заходів, що зокрема обумовлюють спільні дії як центральних так і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування в цілому.

Аналітична складова розробки стратегії місцевого розвитку передбачає узгодженість Стратегії із програмними та стратегічними документами загалом.

Стратегія розвитку Івано-Франківської області розроблена у відповідності до Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року й процесів державного стратегічного планування розвитку деяких секторів економіки України і її окремих регіонів, які враховують потреби їх розвитку, й потребу в підвищенні конкурентоспроможності (табл.2.2) [54].

Узгодженість Стратегічних цілей Стратегії розвитку Івано-Франківської області із цілями Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року

Стратегічні цілі (Україна)	Стратегічні цілі (Івано-Франківська область)			
	1. Стійкий розвиток економіки	2. Розвиток туристично-рекреаційної сфери	3. Розвиток сільських територій	4. Розвиток людського капіталу
1. Підвищення конкурентоспроможності регіонів	X	X	X	X
2. Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток	X	X	X	x
3. Ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку	X	x	X	x

Примітка: Велика буква “X” означає більшу узгодженість/зв’язок, аніж маленька “x”.

Джерело: складено автором за даними [54].

Варто зазначити, що Стійкий розвиток економіки (Стратегічна ціль 1) і Розвиток сільських територій (Стратегічна ціль 3) Стратегії розвитку Івано-Франківської області у більшій мірі узгоджені із всіма стратегічними цілями Державної стратегії регіонального розвитку України.

Крім того, розвиток туристично-рекреаційної сфери (Стратегічна ціль 2) також прямо підтримує Стратегічні цілі 1. Підвищення конкурентоспроможності регіонів, 2. Територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток із Державної стратегії регіонального розвитку України.

Розвиток людського капіталу (Стратегічна ціль 4) прямо підтримує Стратегічну ціль 1. Підвищення конкурентоспроможності регіонів із Державної стратегії регіонального розвитку України (Додаток Ж).

Отже, середньострокове та короткострокове державне стратегічне планування регіонального розвитку узгоджується із загальними процесами стратегічного планування розвитку Івано-Франківської області на базі розробки й ухвалення певних стратегічних документів [40].

2.3. Формування системи цілей стратегічного розвитку території

Стратегічний розвиток Івано-Франківської області містить такі чотири стратегічні цілі: стійкий розвиток економіки; розвиток туристично-рекреаційної сфери; розвиток сільських територій; розвиток людського капіталу.

Проаналізуємо кожну з чотирьох стратегічних цілей, як складової місцевого розвитку [54].

1. *Стратегія «Стійкий розвиток економіки»* має першу операційну ціль стимулювання залучення інвестицій. Так, із метою стимулювання залучення інвестицій проводилася робота стосовно підготовки інвестиційних продуктів і зокрема залучення інвестицій у економіку Івано-Франківської області.

Згідно регіональної цільової Програми сприяння залученню інвестицій у економіку Івано-Франківської області на 2016-2020 роки здійснюються заходи із метою формування серед інвесторів сталого сприйняття можливостей успішного інвестування у економіку області [51]. Так, виготовлено інвестиційний паспорт області на як українській так і на англійській мовах, що розповсюджується серед зацікавлених осіб, а його електронна версія розміщена на офіційному сайті облдержадміністрації Івано-Франківська.

У результаті доволі успішної співпраці органів виконавчої влади й зокрема органів місцевого самоврядування із іноземними інвесторами за останні роки у Івано-Франківській області споруджено чи технологічно оновлено цілу низку нових виробничих потужностей в галузях машинобудування, деревообробки, хімічної промисловості, сільського господарства та альтернативної енергетики [10].

Друга операційна ціль заключається в стимулюванні розвитку малого і середнього бізнесу. Із метою створення більш сприятливого бізнес-середовища у Івано-Франківській області кожних два роки утверджується регіональна програма розвитку як малого так і середнього підприємництва, пріоритетними напрямками якої визначено надання фінансово-кредитної допомоги суб'єктам підприємництва й розвиток інфраструктури його підтримки.

Також для забезпечення виконання вимог Закону України «Про адміністративні послуги» у області діє 24 центри надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП): 14 – районних, 6 – у містах обласного значення, 3 – у об'єднаних територіальних громадах (Печеніжинській, Верхнянській та Старобогородчанській) та в с. Поляниця Яремчанської міської ради. і Для створення зручностей суб'єктам звернень додатково працюють 3 територіальні підрозділи ЦНАПів м. Івано-Франківська. Загалом якість обслуговування й надання адміністративних послуг відвідувачі можуть оцінити на офіційному сайті (www.spar.if.ua), через сервіс «Онлайн консультацій» та з допомогою мобільного додатку «Мобільний Івано-Франківськ» [54].

Третя операційна ціль полягає в забезпеченні енергоефективності. Оскільки забезпечення енергоефективності є стратегічним завданням як України (програма «Нова Енергетична стратегія України до 2020 року: безпека, енергоефективність, конкуренція») так й Івано-Франківської області (визначена в Стратегії розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року). Основними напрямками в галузі енергозбереження є скорочення чи заміщення споживання природного газу, його ефективне використання, підвищення енергонезалежності конкретних об'єктів та регіону в цілому [10].

Крім того, у області діє Цільова програма енергоефективності й розвитку сфери виробництва енергоносіїв із відновлюваних джерел енергії Івано-Франківської області на 2016-2020 роки [10].

Четверта операційна ціль вбачає процес вдосконалення управління регіональним розвитком. Впродовж аналізованого періоду здійснювалася робота стосовно покращення інструментів просторового планування. Було розроблено 1117 проектів детальних планів територій, 6 проекти зонування територій Івано-Франківській області.

На виконання регіональної цільової Програми паспортизації пам'яток містобудування та архітектури місцевого значення Івано-Франківської області на 2016-2020 роки упродовж 2018 року було виготовлено 74 паспорти пам'яток

містобудування та архітектури місцевого значення, освоєно 367,4 тис. грн. з обласного бюджету [11].

В Івано-Франківській області проводилась робота стосовно впровадження реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади. Так, Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2020 р. № 483-р. «Про затвердження перспективного плану формування територій громад Івано-Франківської області», затверджено перспективний план формування територій громад Івано-Франківської області [7]. Забезпечено досить ефективне впровадження реформи публічних закупівель. Із метою більшої прозорості та добросовісної конкуренції серед учасників, максимальної ефективності використання бюджетних коштів й запобігання корупційним діям облдержадміністрацією запроваджено застосовування електронної системи закупівель ProZorro.

П'ята операційна ціль полягала в забезпеченні екологічної безпеки регіону. Так, впродовж 2016-2020 рр. вживались заходи стосовно розвитку інфраструктури охорони навколишнього природного середовища із метою покращення умов життя населення та екологічної ситуації загалом, запобіганню негативному впливу на довкілля стихійних явищ, аварій як природного так і техногенного походження, недопущенню збіднення біологічного та ландшафтного різноманіття, покращенню умов для охорони природно - заповідних територій та об'єктів та ін. [20].

На двадцять другій сесії Івано-Франківської обласної ради від 22.06.2018 року було визначено 8 об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення загальною площею 64,8 га, тобто – три ботанічні заказники площею 60,5 га у Рогатинському районі, 4 ботанічні пам'ятки природи загальною площею 4,0 га в Долинському районі, одна гідрологічна пам'ятка природи загальною площею 0,3 га в Надвірнянському районі [17].

Із метою збільшення заповідних територій Мінприроди України, за ініціативи Українського товариства охорони птахів та провідних науковців установ природно-заповідного фонду, ухвалено клопотання стосовно

розширення території Карпатського національного природного парку (25301 га), національного природного парку «Верховинський» (11675,9 га) та національного природного парку «Гуцульщина» (600,4 га) [19].

Варто зазначити, що в грудні 2018 року було офіційно оголошено про відбір проекту «Транскордонна зелена транспортна мережа» для співфінансування в рамках Програми транскордонного співробітництва Румунія-Україна 2014-2020. І загальна сума проекту складала 280,8 тис. євро. [16]. Відмітимо, що 8 грудня 2020 р. У рамках проекту «Транскордонна зелена транспортна мережа» (CGTN), де м. Мукачево є асоційованим партнером, у центральній частині міста було проведено виставку гібридних автомобілів, а також інформаційно-промоційні заходи. В інформаційному наметі була можливість ознайомитись із матеріалами по проекту й заходами, що реалізуються по містах-партнерах, а також місцями розміщення електрозарядних станцій для електромобілів [46].

2. Стратегічна ціль «Розвиток туристично-рекреаційної сфери».

Перша операційна ціль полягала в підвищенні туристично-рекреаційного потенціалу. Відомо, що Івано-Франківщина є одним із найуспішних туристичних регіонів України. В регіоні проводиться робота стосовно розвитку спортивно-туристичної інфраструктури. Так, в рамках VIII обласного конкурсу проектів й програм розвитку місцевого самоврядування було реалізовано наступні проекти: «Поруч краси володінь Дністровського каньйону» (установлено 6 альтанок уздовж р. Дністер в с. Ісаків Тлумацького р-ну), «Ефективне використання туристичного потенціалу для майбутнього розвитку Кутищенської громади» (установлено 4 альтанки), «Луквицькі краєвиди – зміцнення туристичної привабливості села Луквиця» (Богородчанський р-н).

Також постійно проводяться роботи стосовно утворення нових й підтримки наявних туристичних продуктів. В області здійснено заходи щодо розвитку курортно-рекреаційних зон. Так, в ДП «Вигодське лісове господарство» облаштовано рекреаційну зону на р. Свіча та оглядовий майданчик в урочищі «Томнатик».

Друга операційна ціль визначала маркетинг туристичного потенціалу. Здійснено роботу стосовно просування та реклами місцевих туристичних продуктів, де було реалізовано проект «Унікальні села України. Крилос». Зазначимо, на порталі внутрішнього туризму <https://ua.igotoworld.com> розміщено матеріали щодо туристичного потенціалу с. Крилос Галицького району та околиць. Також в м. Івано-Франківську було проведено туристичні презентації в рамках III Міжнародного фестивалю мистецтв країн Карпатського регіону «Карпатський ПРОСТІР», туристичний бізнес-форум спільно з Клубом ділових людей та ознайомлювальний тур для канадських туроператорів [15].

3. Стратегічна ціль «Розвиток сільських територій».

Перша операційна ціль полягала в збільшенні доданої вартості сільськогосподарської продукції. На протязі останніх чотирьох років аграрний сектор постійно нарощує обсяги виробництва сільськогосподарської продукції. Зокрема, щорічні обсяги валового виробництва сільськогосподарської продукції Івано-Франківщини складають близько 6,0 млрд. гривень.

Друга операційна ціль визначає розвиток сільських територій та периферії навколо малих міст. У галузі сільського господарства Прикарпаття здійснюють діяльність більше 800 сільськогосподарських підприємств, із яких 544 – фермерські господарства [12].

Проводилася робота стосовно забезпечення мешканців сіл якісною питною водою. Приміром, в 2018 році, на реалізацію заходів регіональної цільової «Питна вода» на 2012-2020 роки», із обласного бюджету було спрямовано 2000,0 тис. гривень [13].

В 2018 році, на реалізацію заходів регіональної цільової Програми зовнішнього освітлення селищних та сільських населених пунктів області до 2020 року із обласного бюджету було спрямовано 2000 тис. гривень [14].

4. Стратегічна ціль «Розвиток людського капіталу».

Перша операційна ціль передбачає процес підвищення адаптивності населення до потреб ринку праці. Із метою удосконалення системи підготовки молоді до умов регіонального ринку праці упродовж аналізованого періоду

департамент освіти, науки й молодіжної політики облдержадміністрації доволі тісно співпрацював із обласним центром зайнятості стосовно проведення моніторингу потреб ринку праці в кваліфікованих робітниках.

Друга операційна ціль передбачала процес підвищення обізнаності і соціальної активності жителів краю. Також проводилася робота стосовно розвитку лідерських і підприємницьких якостей молоді. Проведено майже 400 заходів у рамках участі в просвітницьких заходах «Global Money Week-2018».

Варто відмітити, що місто Івано-Франківськ займає перше місце по результатам щорічного моніторингу міст України за індексом публічності міської влади із загальним результатом 78 процентів. Також місто ввійшло у трійку лідерів-міст України з найбільш прозорим місцевим управлінням за підсумками дослідження проекту Розбудова прозорості у містах України», що утілюється за підтримки Фонду демократії ООН, який реалізований організацією «Transparency International Україна» разом із Інститутом Політичної Освіти. Також в Івано-Франківську було розпочато реалізацію проекту «Управління і використання міської культурної й природної спадщини у містах Дунайського регіону (URBforDAN)» у рамках Дунайської транснаціональної програми. Загалом обласною радою проводяться щорічні обласні конкурси проектів й програм розвитку місцевого самоврядування, що спрямовані на розв'язання актуальних проблем розвитку місцевого самоврядування [54].

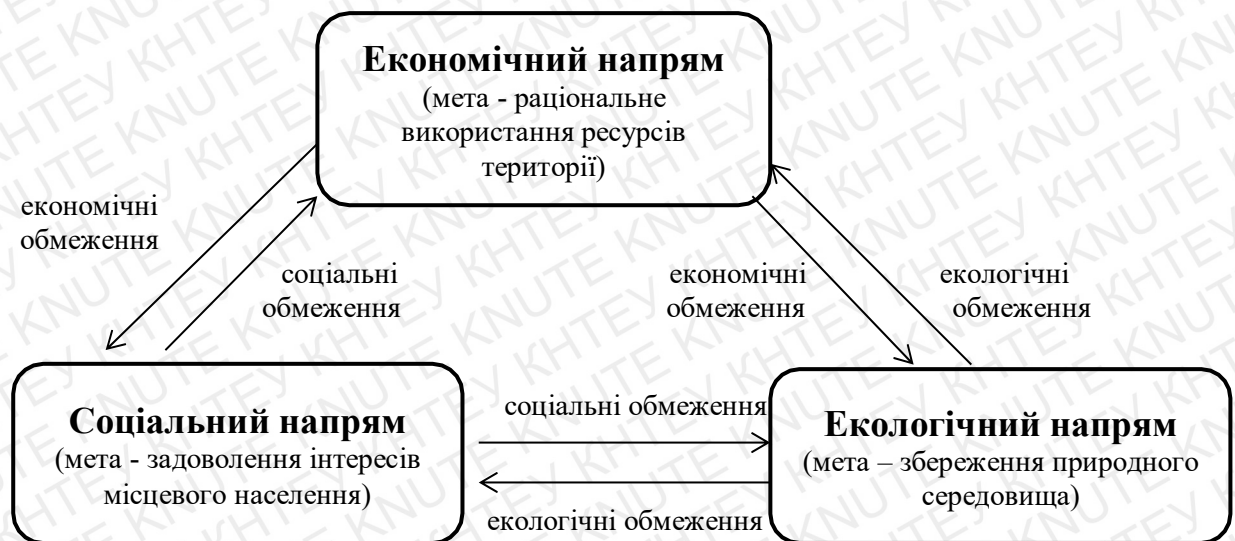
Проводилася робота стосовно збереження регіональних традицій, розвитку української культури й підвищення творчого потенціалу жителів регіону [15].

Отже, процес формування системи цілей стратегічного розвитку Івано-Франківської території включає чотири складових, які визначають операційні цілі удосконалення регіону.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Формування стратегічного плану вимагає оцінки зовнішнього середовища (чинників сприяння і негативних чинників розвитку). Стратегічний план розвитку Івано-Франківської області передбачає варіативний підхід до соціально-економічного розвитку. В основі будь-якого стратегічного плану і сформованої на його базі системи планів лежить сукупність взаємоузгоджених пріоритетних напрямків соціально-економічного розвитку, що визначаються повноважним рівнем управління. Теоретичні дослідження і практичний досвід дозволяють виділити три основні напрями стратегічного розвитку Івано-Франківської області, в залежності від пріоритетності існуючих на території проблем (рис.3.1).



Джерело: побудовано автором за: [54]

Рис. 3.1. Пріоритетні напрямки стратегічного розвитку Івано-Франківської області

Кожне з представлених напрямків (рис. 3.1) має право на життя на тому чи іншому відрізку часу, для реалізації місцевої стратегії. Однак як показує

вітчизняний досвід формування стратегічних планів, найбільшу перевагу віддається саме економічним напрямкам, в той час як екологічний та соціальний розвиток визначається як сукупність обмежень і заборон для економічного розвитку місцевої території. Процес формування і реалізації стратегічного плану можна ототожнювати зі стратегічним плануванням [19]. Процес формування стратегічного плану слід починати з організаційно - підготовчого етапу, який повинен визначити відповідальних осіб, терміни і загальний порядок розробки необхідних документів.

Після прийняття представницьким органом рішення про розробку стратегічного плану адміністрація місцевої влади готує пакет документів, спрямованих на організаційне забезпечення прийнятого рішення. Даним пакетом документів слід визначити: розробника оперативного плану реалізації місцевої стратегії; структурний підрозділ адміністрації (в рамках поточної організаційної структури або спеціально створеного для цих цілей), який буде виступати замовником по відношенню до розробника і відповідальною виконавчою особою у взаєминах із місцевою владою та представницьким органом з питань створення стратегічного плану; терміни, відведені на розробку тих чи інших частин стратегічного плану і дату їх узгодження з відповідними структурами (підрозділами адміністрації, місцевою владою, представницьким органом); джерела фінансування (статті бюджету) робіт зі створення стратегічного плану; порядок прийняття і оплати цих робіт; зони відповідальності сторін, які беруть участь в розробці, погодженні та затвердженні результатів робіт; терміни завершення формування системи планових документів і переходу до етапу реалізації.

Принцип дотримання балансу інтересів на даному етапі може бути дотриманий шляхом обліку у відповідній документації процедур ознайомлення і внесення пропозицій щодо змісту стратегічного плану представниками різних місцевих співтовариств і органів влади [33]. Також слід врахувати можливість залучення ресурсів зазначених вище груп до процесу розробки окремих структурних частин стратегічного плану, закріпивши відповідні функціональні

обов'язки. Також в рамках організаційно-підготовчого етапу передбачається затвердження місцевою владою календарного плану по формуванню стратегічного плану (із зазначенням відповідальних осіб, форм звітності), форм і періодичності громадського інформування про хід виконання робіт, процедур обговорення різних розділів проекту стратегічного плану.

Другий етап робіт – безпосередньо формування стратегічного плану соціально-економічного розвитку Івано-Франківської області. Принципова схема формування стратегічного плану соціально-економічного розвитку Івано-Франківської області, що враховує циклічність (безперервність) процесу, представлена на рис.3.2.



Джерело: побудовано автором за: [54]

Рис. 3.2 Цикл стратегічного планування розвитку Івано-Франківської області

Послідовність стадій формування стратегічного плану практично без змін знаходить своє відображення в структурі самого плану [21]. Структура стратегічного плану розвитку Івано-Франківського регіону та використані для розробки кожної його частини методи, представлені в Додатку І.

Опис методів стратегічного планування місцевості, що спирається на аналізі теоретичних джерел, викладено в додатку Г. Як показує угруповання викладених в додатку Г методів стратегічного планування в структурі

стратегічного плану виділяються кілька ключових частин, кожна з яких несе певну функцію, має свій результат.

Перша частина містить перелік проблем соціально-економічного розвитку (найкраще представлену у вигляді «дерева проблем»), заснований на аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, а також відповідну виділеним проблемам систему взаємопов'язаних цілей і завдань розвитку, розбитих по окремих сферах, часових періодах, виконавцям і ресурсах.

Друга частина містить систему взаємопов'язаних цілей стратегічного розвитку регіону. Важливо, щоб в цій частині було представлено обґрунтування обраних пріоритетів, виходячи з раніше виявлених тенденцій соціально - економічного розвитку та сформульованих проблем.

Третя частина включає сценарії виконання стратегічних цілей розвитку, виділення характерних кожному сценарію умов, показників і методів реалізації, а також критеріїв порівняння, оцінки їх реалістичності і прогноз втілення в життя найбільш ймовірного.

Виділення сценаріїв має супроводжуватися наступними характеристиками: 1) відсутністю штучно створених сценаріїв, які не мають нічого спільного з існуючим станом в регіоні. Сценарії повинні мати істотні відмінності один від одного, при цьому їх кількість повинна бути мінімально необхідною (створення максимально більшої кількості сценаріїв не повинно бути пріоритетом); 2) сценарії повинні враховувати базові принципи формування стратегічного плану - не протирічити існуючій нормативно - правовій базі, відповідати цільовим орієнтирам плану; 3) сценарії повинні враховувати питання оптимізації бюджетних коштів і пошуку альтернативних джерел фінансування заходів стратегічного плану, що забезпечують безперебійність фінансового забезпечення та як наслідок реалізації плану.

Четверта частина стратегічного плану містить механізм реалізації поставлених стратегічних цілей і виділення найкращого сценарію. При цьому механізм повинен обов'язково врахувати: розробку і узгодження нормативно - правового забезпечення реалізації стратегічних заходів; набір відповідних

заявленим сценарієм форм, методів та інструментів управління; тимчасові рамки реалізації окремих етапів обраного сценарію; обсяги і джерела ресурсів, передбачуваних для виконання розроблених заходів; процедуру моніторингу виконання стратегічних цілей розвитку регіону.

Також процес розробки оперативного плану реалізації місцевої стратегії можна представити у вигляді сукупності наступних послідовно виконуваних етапів: 1. Аналітичний. 2. Формування проекту стратегічного плану. 3. Узгодження та затвердження стратегічного плану.

Аналітичний етап починається зі створення інформаційної бази, вона дозволить виявити проблеми соціально-економічного розвитку регіону, а також визначити резерви позитивних зрушень даного розвитку (Додаток 3).

Структурно-інформаційна модель рівня розвитку Івано-Франківського регіону може бути представлена у вигляді наступних основних частин:

1. Поточний вигляд території. Це інформаційні дані про стан соціально - економічної системи регіону, наявні на момент розробки стратегічного плану.
2. Внутрішній опис стану регіону.
3. Зовнішній опис стану регіону.

Результатом аналітичної роботи має стати виділення комплексу структурованих за соціально-економічною сферою проблем поточного розвитку території, який ляже в основу формування системи стратегічних цілей подальшого розвитку регіону [31]. Пізніше, на етапі оцінки ефективності реалізації заходів стратегічного плану важливо порівнювати досягнуті результати з раніше сформульованими проблемами, визначаючи ступінь їх вирішення. Послідовність проведення робіт в рамках етапу по формуванню проекту стратегічного плану впливає з алгоритму, запропонованого нами в Додатку 3. Дерево цілей розвитку Івано-Франківської області з виділенням окремої соціальної «гілки» представлено в Додатку К.

Другий підхід, запропонований нами, полягає в безпосередньому вимірі значущих показників соціальної структури регіону і порівнянні їх з нормативами. При такому підході вибираються кілька показників, що найбільш

повно характеризують кожне окреме соціальне спрямування: освіту, охорону здоров'я, культуру, фізкультуру і спорт та ін.

Третій підхід полягає у використанні кінцевого інтегрального показника, що охоплює результати розвитку всієї соціальної сфери. В даному випадку досліджується показник «якості життя». Основним недоліком такого підходу є відсутність дієвих методик оцінки якості життя як області загалом, так і окремого регіону, міста, поселення тощо [39].

Отже, стратегічному плануванню відводиться все більша роль в процесі управління соціально-економічним розвитком території. Однак такі проблеми, як відсутність конкретизації змісту стратегічних планів для окремих типів територій і відсутність чіткої регламентації місця стратегії в системі планів, не дозволяють оцінити ефективність застосування стратегічного підходу в територіальному розвитку.

Моніторинг реалізації стратегічного плану проводиться з метою забезпечення практичного здійснення його заходів, а також його постійного оновлення та доповнення актуальними в поточній ситуації напрямками і заходами. Контроль над ходом реалізації стратегічного плану пропонується здійснювати комісії, утвореної в представницькому органі місцевої влади.

Ключовим завданням моніторингу може вважатися актуалізація положень стратегічного плану і забезпечення досягнення відповідних результатів.

Основні напрямки, за якими слід здійснювати моніторинг: ступінь досягнення як стратегічних цілей соціально-економічного розвитку в цілому, так і окремих завдань за сферами і підпрограмами; достатність і своєчасність залучених ресурсів; адекватність каналів інформаційного обміну та збору оперативних даних про хід виконання плану, а також системи показників, умов

внутрішнього і зовнішнього середовища; рівень працездатності існуючої системи організаційних рішень, ступінь відповідності реалізованим заходам.

Кожен етап стратегічного плану можна розглядати як проект, який характеризується такими ознаками як вартість, обмеженість у часі, і так далі. Тому можна підходити до управління в рамках реалізації місцевих програм як до проектного управління. У зв'язку з цим алгоритм моніторингу логічно організувати таким чином.

Процес контролю над ходом реалізації стратегічного плану включає в себе три основні етапи:

Перший етап – оцінка процесу реалізації. Важливо визначитися з системою кількісних і якісних показників, які, з одного боку, буде досить легко зібрати і проаналізувати, з іншого, які були б пов'язані між собою (кореляція з цільовими орієнтирами), піддавалися узагальненню (побудова зведених або інтегральних показників). На даному етапі оцінюються терміни фактичного виконання тих чи інших заходів, підводяться проміжні підсумки, йде підрахунок поточного витрачання коштів.

Другий етап – зіставлення фактичних результатів з плановими. Тут важливо не стільки не допускати всілякі розбіжності (адже розбіжності будь-якому випадку будуть), скільки оцінювати, наскільки критичними або незворотними вони можуть стати. Чим частіше буде проводитися подібна порівняльна робота, тим точніше будуть висновки про відступи від плану і тим оперативніше (тобто безболісно) можуть бути внесені корективи в план.

Третій етап – внесення коректив. При значних розбіжностях потрібне своєчасне втручання в хід реалізації планових заходів. Іноді це може призвести до зміни самого плану. Для збереження керованості процесами, що відбуваються в рамках виконання стратегічного плану, механізм реалізації повинен містити можливість отримання оперативної, достовірної та в належному обсязі інформацію. Виконанню цього положення служить порядок актуалізації параметрів стратегічного плану. Завдання актуалізації можна згрупувати за наступними напрямками:

Етап створення системи планових документів: виконання в строк передбачених етапів і заходів; виконання повного переліку робіт; дотримання кошторису витрат на передбачені заходи.

Етап реалізації планових заходів: створення повного комплексу відповідних документів; контроль дотримання витрат на реалізацію заходів відповідно до стратегічного плану; виконання планових показників (реалізація поставлених мети і задач); перевірка правильності вибору сценарію; виконання графіка та обсягів фінансових потоків (бюджетних і позабюджетних джерел); перевірка фактичних змін від реалізованих заходів і очікуваних за планом.

В основу актуалізації даних, як власне і в основу управління регіоном можуть бути покладені принципи проектного менеджменту, де за кожною програмою закріплюється керівник проекту, який в подальшому несе за нього повну відповідальність. Тоді процедура актуалізації даних може здійснюватися куратором проекту не рідше одного разу в період, який вибирається для кожного плану в залежності від його терміновості. Так, для стратегічного і довгострокового планів крок планування і контролю може становити один рік, а для середньострокового і короткострокового планів відповідно не може бути більше одного місяця. Це дозволить здійснювати коректне планування, що дозволяє своєчасно здійснити необхідний управлінський вплив. Таким чином, ми отримуємо алгоритм контролю і актуалізації з мінімальним дискретним кроком для кожного плану.

Також інформація про хід реалізації передбачених планом заходів повинно спочатку надходити в самі проектні групи, зайняті виконанням запропонованих заходів. Далі інформаційні дані повинні оперативно надходити в спеціально створену службу, у функції якої входить збір і аналіз поточної інформації, а також внесення пропозицій і коректив в хід реалізації стратегічного плану. Основними завданнями даної служби (назвемо її службою моніторингу) повинні стати, по-перше, систематичний аналіз фактично здійсненої роботи в порівнянні з прогнозом, на який спирається стратегічний план, і, по-друге, підтримка постійної актуальності самого пакета планово -

прогнозних документів і набору безпосередніх заходів, спрямованих на досягнення стратегічних пріоритетів розвитку.

Виділимо найбільш суттєві напрямки вдосконалення стратегічного планування у Івано-Франківській області, що знайшли своє відображення в вище запропонованому організаційно-економічному механізмі реалізації стратегічного плану. По-перше, цілі і завдання стратегічного плану необхідно конкретизувати програмними документами у вигляді проектів, цільових програм. Програма соціально-економічного розвитку регіону є верхньою ланкою в системі документів стратегічного і поточного планування. Вона систематизує і впорядковує в чіткій ієрархії всі документи, розвитку регіону.

По-друге, потрібно виробити узгоджену з господарюючими суб'єктами, представленими на території, політику щодо розвитку економічної підсистеми району, а саме створити умови для її диверсифікації, а також інноваційного розвитку наявних галузей. Важливо розуміти, що прогресивні перетворення в економічній підсистемі регіону є основою забезпечення інвестиційної привабливості території, повної зайнятості населення регіону і підвищення добробуту жителів.

По-третє, для того, щоб залучити інвестиції на територію регіону, особливо в ті сегменти економіки, які відповідають пріоритетним напрямкам стратегічного розвитку, органам влади необхідно створити відповідні нормативні, організаційні та фінансові умови. Так, необхідно створення банку інвестиційних пропозицій по соціальному розвитку Івано-Франківській області. Також необхідно розробити систему пільг і стимулів з боку місцевої влади для підтримки внутрішніх інвесторів і залучення зовнішніх інвестицій.

По-четверте, слід зберегти стандарти короткострокових планів (а також бюджетів) по відношенню до системи програмних документів, розрахованих на середньострокову перспективу. Важливо акумулювати при цьому витрату коштів на дійсно важливі, стратегічно обґрунтовані напрями (проекти) з метою забезпечення ефективності стратегічного планування.

По-п'яте, для здійснення контролю за реалізацією стратегічного плану необхідно проведення моніторингу, за допомогою якого формується база даних про його виконання. Отримана інформація використовується для розрахунку фактичних значень індикаторів, що відображають цілі і завдання стратегічного плану, які в ході подальшого аналізу порівнюються з їх нормативними значеннями. По-шосте, для реалізації стратегічного плану необхідно здійснити комплекс організаційних заходів:

1. Розробка органами місцевої влади програми залучення в обговорення і реалізацію стратегічного плану підприємницьких кіл та активної частини населення регіону, яка повинна включати: зустрічі представників громадськості зі співробітниками місцевої адміністрації; опитування жителів регіону; залучення ЗМІ; стимулювання і підтримка громадських ініціатив щодо внесення власного вкладу в розробку і реалізацію стратегічного плану.

2. Організація методичного забезпечення та практичної допомоги співробітникам органів влади в освоєнні сучасних інструментів і форм стратегічного планування та управління з боку місцевих освітніх установ і науково-дослідних інститутів.

3. Організація органами місцевої влади маркетингових досліджень за різними стратегічними напрямками: оцінка витрат потенційних інвесторів, пов'язаних з вибором і підготовкою майданчиків будівництва; оцінка поточних і потенційних ресурсів, які забезпечують конкурентоспроможність.

4. Широке використання залучених ресурсів (населення, господарюючих суб'єктів) з метою ефективного використання поточного потенціалу території.

Таким чином, дійшли висновку, що роль моніторингу в процесі розробки та реалізації місцевих програм досить велика. Отже, стратегічний планування розвитку Івано-Франківській області підлягає погодженню з місцевими органами, затверджується представницьким органом влади, має статус нормативного акта і є орієнтиром для розробки середньострокових і поточних планів і програм.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Основні висновки роботи зводяться до наступного.

1. Автором виділені особливості розвитку стратегічного планування як складової цілісної системи планування місцевого розвитку. Дійшли висновку, що сутність стратегічного планування полягає не стільки в довгостроковому тимчасовому обрії планування, скільки в передбаченні змін внутрішнього і зовнішнього середовища планованого об'єкта і адаптації до них процесу розвитку.

2. Визначено ознаки та принципи планування регіонального розвитку в українській практиці. Стратегічний розвиток регіону так чи інакше спирається на баланс двох складових: економічної – розвиток господарства і ефективне використання ресурсів території, а також соціальної – підвищення якості життя населення (досягнення соціальних нормативів), що безпосередньо відноситься до предметів відання місцевого самоврядування. Принципи планування регіонального розвитку в українській практиці ділиться на два самостійних рівня: рівень регіонального розвитку; рівень міського, сільського поселення.

3. Автором розкрито організаційне забезпечення стратегічного планування Івано-Франківської області. Система цільових орієнтирів розвитку Івано-Франківської області, визначена в стратегії соціально-економічного розвитку, є основою для формування цілей і пріоритетів розвитку: окремих галузей економіки та соціальної сфери регіону в рамках стратегій розвитку відповідних галузей; комплексних програм соціально-економічного розвитку; цілей і пріоритетів розвитку територій області в рамках стратегій соціально-економічного розвитку.

4. Проаналізовано аналітичну складову розробки стратегії місцевого розвитку, що визначена через стратегічні, операційні цілі й завдання на період до 2020 року. Впродовж аналізованого періоду у Івано-Франківській області реалізовувались інвестиційні проекти, що зробили значний вплив на соціально-економічний розвиток регіону і підвищили рівень конкурентоспроможності.

5. Досліджено процес формування системи цілей стратегічного розвитку території. Стратегічний розвиток Івано-Франківської області містить такі чотири стратегічні цілі: стійкий розвиток економіки; розвиток туристично - рекреаційної сфери; розвиток сільських територій; розвиток людського капіталу.

6. Визначено структуру та зміст оперативного плану реалізації місцевої стратегії. Теоретичні дослідження і практичний досвід дозволяють виділити три основні напрями стратегічного розвитку Івано-Франківської області, в залежності від пріоритетності існуючих на території проблем: економічний, соціальний, екологічний напрям. Процес розробки оперативного плану реалізації місцевої стратегії можна представити у вигляді сукупності наступних послідовно виконуваних етапів: аналітичний; формування проекту стратегічного плану; узгодження та затвердження стратегічного плану.

7. Розкрито роль моніторингу в процесі розробки та реалізації місцевих програм. Моніторинг як процес являє собою замкнутий цикл обробки інформації та прийняття на основі її результатів відповідних рішень, з метою збереження і підвищення ефективності системи існуючих документів стратегічного планування. Кожен етап стратегічного плану можна розглядати як проект, який характеризується такими ознаками як вартість, обмеженість у часі, і так далі. Тому можна підходити до управління в рамках реалізації місцевих програм як до проектного управління.

Виділено найбільш суттєві напрями вдосконалення механізму реалізації стратегічного планування в Івано-Франківській області: 1) цілі і завдання стратегічного плану необхідно конкретизувати програмними документами у вигляді проектів, цільових програм; 2) виробити узгоджену з господарюючими суб'єктами, представленими на території, політику; 3) органам влади необхідно створити відповідні нормативні, організаційні та фінансові умови; 4) проведення моніторингу, за допомогою якого формується база даних про виконання стратегічного плану; 5) для реалізації стратегічного плану необхідно здійснити комплекс організаційних заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України від 8 вересня 2005 р. № 2850–IV. Дата оновлення: 02.12.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text> (дата звернення: 15.04.2021).
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 №280/97-ВР. Дата оновлення: 27.05.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 05.06.2021).
3. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03. 2000 № 1602-III. Дата оновлення: 02.12.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення: 25.06.2021).
4. Про особливості стимулювання регіонального розвитку: Проект Закону України від 18.01. 2021. URL: <https://www.minregion.gov.ua/base-law/grom-convers/elektronni-konsultatsiyi-z-gromadskisty/proekt-zakonu-ukrayiny-pro-osoblyvosti-stymulyuvannya-regionalnogo-rozvytku/> (дата звернення: 25.03.2021).
5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України № 385 від 06.08.2014. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п>. (дата звернення: 12.03.2021).
6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-na-20212027-t50820> (дата звернення: 04.04.2021).
7. Про затвердження перспективного плану формування територій громад Івано-Франківської області: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2020 р. № 483-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-perspektivnogo-p-a483r> (дата звернення: 08.05.2021).

8. Про Стратегію розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року: Рішення обласної ради від 17.10.2014 р. №1401-32/2014. URL: <http://www.if.gov.ua/page/19310> (дата звернення: 09.04.2021).
9. Про розроблення проектів Стратегії розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки та Плану заходів з її реалізації на 2021-2023 роки: Рішення Івано-Франківської обласної ради від 20.09.2019 р. №1182-30/2019. URL: <http://www.if.gov.ua/news/47474> (дата звернення: 13.04.2021).
10. Про цільову програму енергоефективності та розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії Івано-Франківської області на 2016-2020 роки: Рішення обласної ради від 10.06.2016 р. № 230-5/2016. URL: <https://orada.if.ua/decision/> (дата звернення: 11.05.2021).
11. Про регіональну цільову Програму паспортизації пам'яток містобудування та архітектури місцевого значення Івано-Франківської області на 2016-2020 роки: Рішення обласної ради від 25.12.2015 р. № 55-2/2015. URL: <https://orada.if.ua/decision/> (дата звернення: 07.06.2021).
12. Про регіональну цільову програму підтримки індивідуального житлового будівництва на селі та поліпшення житлово-побутових умов сільського населення "Власний дім" на 2016-2020 роки: Рішення Івано-Франківської обласної ради. Сьоме демократичне скликання (Друга сесія) від 25.12.2015. №54-2/2015. URL: <https://orada.if.ua/decision/> (дата звернення: 02.03.2021).
13. Про регіональну цільову програму «Питна вода» на 2012-2020 роки: Рішення Івано-Франківської обласної ради. Шосте демократичне скликання (Тринадцята сесія) від 06.04.2012. № 467-13/2012. URL: <http://www.if.gov.ua/files/uploads/> (дата звернення: 01.06.2021).
14. Про регіональну цільову програму зовнішнього освітлення селищних та сільських населених пунктів області до 2020 року: Рішення Івано-Франківської обласної ради. Сьоме демократичне скликання (Друга сесія) від 25.12.2015. №53-2/2015. URL: <https://orada.if.ua/decision/> (дата звернення: 20.05.2021).

15. Про регіональну цільову програму «Культура Івано-Франківщини на 2016-2020 роки»: Рішення Івано-Франківської обласної ради від 16.10.2015. №1828-39/2015. URL: <https://orada.if.ua/decision/> (дата звернення: 05.05.2021).
16. Про затвердження заходів по проекту «Транскордонна зелена транспортна мережа - ключове рішення для доступності та сталої мобільності» для участі у Програмі транскордонного співробітництва Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна 2014-2020: Рішення Коломийської міської ради (25 сесія) 7 демократичного скликання від 12.10.2017 р. № 1930-25/2017-25. URL: <http://nbkolrada.gov.ua/dt/66196/> (дата звернення: 29.04.2021).
17. Протокол № 28 двадцять другої сесії Івано-Франківської обласної ради сьомого демократичного скликання від 22 червня 2018 року. URL: <https://orada.if.ua/prot/> (дата звернення: 22.05.2021).
18. Регіональна цільова Програма сприяння залученню інвестицій в економіку Івано-Франківської області на 2016-2020 роки: Рішення обласної ради від 16.10.2015 р. № 1823-39/2015. URL: <http://www.if.gov.ua/files/uploads/> (дата звернення: 23.04.2021).
19. Аналітична записка про стан виконання у 2018 році Стратегії розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року. URL: <https://orada.if.ua/decision/1381-34/> (дата звернення: 18.04.2021).
20. Аналітична записка. Особливості підготовки соціально-економічного аналізу для розробки стратегії розвитку регіону / Проект Європейського Союзу "Підтримка політики регіонального розвитку України". URL: <https://www.adm-km.gov.ua/wp-content/uploads/> (дата звернення: 29.05.2021).
21. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, І. В. Валентюк, А. Ф. Ткачук. Київ: 2017. 121 с.
22. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. Київ: ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.

23. Біла С.О. Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості. Збірник матеріалів «круглого столу». Київ: НІСД, 2012. 88 с.
24. Білорусов С.Г. Регіональні ініціативи та навчально-методичне супроводження стратегічного планування розвитку територіальних громад. *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Збалансований розвиток громад – основа формування Державної стратегії сталого регіонального розвитку до 2020»*. Вінниця, ФОП Корзун Д.Ю., 2013. С.57 – 60.
25. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 1. С. 19–35.
26. Варцаба В. І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2015. 486 с.
27. Ватченко О. Б., Андрейченко О. А. Стратегічне планування розвитку регіонів України. *Економічний простір*. 2016. № 113. С. 15-26.
28. Ганущак Ю. Реформа територіальної організації влади. Київ: ТОВ «Софія-А», 2013. 160 с.
29. Гнатенко А. Стратегічне планування у сфері державного управління: концептуальні підходи. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 3 (18). С. 51-59.
30. Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ : Алеута, 2017. 478 с.
31. Дев'ять нарисів з управління змінами : навчальний посібник / Вербовська Л. С., Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Ясінська Й. / За заг. ред. проф. Петренка В.П. Івано-Франківськ: Місто-НВ, 2018. 164 с.
32. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Вип. 3 (52) : у 2 ч. / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2017. 320 с.

33. Звіт визначення економічного та інноваційного потенціалу Івано-Франківської області. Київ, 2020. URL: https://sme-sci.com/images/ForArticles/doslidzhennya_2020/IvanoFrank.pdf (дата звернення: 14.05.2021).
34. Зуб Д.С. Стратегічне планування: вітчизняна практика та напрями вдосконалення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. Вип. 1. С.36–40.
35. Івано-Франківська обласна державна адміністрація: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.if.gov.ua/news/47474> (дата звернення: 28.01.2021).
36. Карковська В. Я. Управління знаннями: актуалізація державного управління. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 17 жовтня 2018 р.* Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2018. 221 с.
37. Кіш Г. В. Стратегічне планування як інструмент управління національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1 (45). Т. 3. С. 73-77.
38. Коритько Т. Ю. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2012. № 14. С. 152–160.
39. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації. / Проект Європейського Союзу. URL: https://cg.gov.ua/web_docs/1/2014/11/docs/ (дата звернення: 19.03.2021).
40. На Прикарпатті триває розробка Плану заходів з реалізації у 2018-2020 роках Стратегії розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року. URL: <https://www.if.gov.ua/news/37812> (дата звернення: 02.02.2021).
41. Наumenko В., Панасюк Б. Впровадження методів прогнозування і планування в умовах ринкової економіки: монографія. Київ: Глобус, 2015. 193 с.

42. Перспективні вектори розвитку та популяризації публічного управління та адміністрування, м. Львів, 27 жовтня 2017 р. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2017. 140 с.
43. План заходів з реалізації Стратегії розвитку Івано-Франківської області на 2021-2023 роки / Затверджено Рішенням обласної ради від 21.02.2020 № 1381-34/2020. м. Івано-Франківськ, 2020. 362 с.
44. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад (розроблений Асоціацією міст України). Київ, 2016. 101 с.
45. Прогнозування розвитку територій. Бюджетне прогнозування: навч. посіб. З компакт-диском / В. В. Мамонова, С. Ю. Лукін, Ю. Б. Молодожен; за заг. Наук. Ред. М. М. Білинської. Київ: К.І.С., 2014. 200 с.
46. Проєкт «Транскордонна зелена транспортна мережа» (CGTN) в Мукачеві / Мукачівська міська рада. 11 грудня 2020 року. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/news/> (дата звернення: 06.01.2021).
47. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / Скидан О. В., Якобчук В. П., Даций Н. В., Ходаківський Є. І. та ін.; за заг. ред. О. В. Скидана. Житомир: ЖНАЕУ, 2017. 705 с.
48. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. С.Чернова, В. Воронкової, В.Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с.
49. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 19 листопада 2019 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2019. 368 с.
50. Публічне управління: шляхи розвитку: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.): у 2 т. / за наук. ред. Ю.В.Ковбасюка, С.А. Романюка, О.Ю. Оболенського. Київ: НАДУ, 2014. Т.1. 150 с.

51. Регіональна цільова Програма сприяння залученню інвестицій в економіку Івано-Франківської області на 2016-2020 роки. URL: <http://www.old.if.gov.ua/files/uploads/> (дата звернення: 09.03.2021).
52. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг: навч. посіб. / Г. А. Борщ, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, Ю. Ф. Дехтяренко, О. С. Ігнатенко, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук, В. В. Юзефович. Київ, 2017. 107 с.
53. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика. Одеса: Атлант, 2015. 365 с.
54. Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 р. URL: http://www.if.gov.ua/files/SP_IF_oblast_4.pdf (дата звернення: 25.01.2021).
55. Технологія управління соціальними проектами: монографія / Т.М.Безверхнюк, А.О.Левицький, К.В.Пеклун та ін.; за заг. ред. Т.М.Безверхнюк. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2014. 292 с.
56. Ткачук А.Ф. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль). Київ: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.
57. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / С. М. Серьогін та ін.; за заг. та наук.ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 275 с.
58. Федяй Н. О. Стратегічне планування економічного розвитку регіонів України: науково-методичний аспект. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 11 (138). С. 235–241.
59. Чернихівська А. В. Стратегічне планування регіональної екологічної політики. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 180–185.
60. Чужиков В. І. Глобальна регіоналістика: історія та сучасна методологія: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 272 с.
61. Шевченко О. В. Пріоритети розвитку регіонів як інструмент стратегічного управління регіональною економікою. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 3 (107). С. 12-21.

62. Шевченко О. В. Регулятивні підходи до стратегування регіонального розвитку: зб. наук. пр. Луцьк. нац. техн. ун-ту. *Економічні науки*. 2014. Вип. 11(43). С. 301-308.
63. Ansoff I. H. Corporate Strategy : An analytic approach to business policy for growth and expansion. New-York : McGraw-Hill Inc., 2013. 241 p.
64. Carron G. Strategic Planning. Concept and rationale. Washington : UNESCO, 2010. 25 p.
65. Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge : MIT Press, 2012. 463 p.
66. Strategic Plan of Vlora Region "The Zero Emissions Territory". UNDP ART Gold 2 Albania Programme. Vlora, June 2014. 150 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняльна характеристика підходів до формування та реалізації окремих елементів державної регіональної політики в рамках реалізації Державної стратегії регіонального розвитку

Елементи політики	Підходи до формування та реалізації державної регіональної політики	
	2014-2020 роки	2021-2027 роки
Об'єкти політики	надання допомоги слаборозвиненим регіонам через фінансову підтримку декларування депресивних територій як об'єктів політики, які де-факто не отримували допомоги	визначення типу територій, що потребують застосування особливих механізмів та інструментів державної підтримки розбудова конкурентоспроможного регіону та функціональної території шляхом залучення усіх суб'єктів розвитку та використання потенціалу ключових активів регіону/території як умови надання фінансової підтримки з державного бюджету
Підхід до планування	домінування галузевого підходу, який не враховує специфіку різних типів територій держави	визначення територій, що потребують державної підтримки, планування їх розвитку на засадах інтегрованого підходу (поєднання галузевого та територіального підходу)
Типи проектів	спрямування субсидій і державної допомоги переважно на створення об'єктів капітального будівництва (державне інвестування виключно в об'єкти державної або комунальної власності)	спрямування державних інвестицій у матеріальні та нематеріальні активи у вигляді так званих "твердих" та "м'яких" розвиткових проектів на основі якісної діагностики потенціалу та проблем територій, що потребують державної підтримки
Суб'єкти формування та реалізації політики	розроблення та реалізація політики здійснювалася виключно через центральні органи виконавчої влади, Раду міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київську та Севастопольську міські держадміністрації	розроблення та реалізація політики здійснюється на усіх рівнях врядування (центральний, регіональний, місцевий) із залученням неурядових організацій

Продовження додатку А		
Фінансування	відсутність цільового фінансування Стратегії та програм регіонального розвитку, програми секторальної бюджетної підтримки у рамках виконання планів заходів з реалізації Стратегії	цільове спрямування коштів державного фонду регіонального розвитку на виконання програм регіонального розвитку, що забезпечують виконання окремих завдань Стратегії
Просторове планування	недотримання вимог містобудівної документації (Генеральної схеми планування території України, схем планування території на регіональному рівні, генеральних планів населених пунктів) під час здійснення державних інвестиційних програм/заходів	обов'язкове врахування вимог містобудівної документації (Генеральної схеми планування території України, схем планування території на регіональному рівні, генеральних планів населених пунктів) під час здійснення державних інвестиційних програм/заходів
Міжвідомча координація	міжвідомча координація відсутня внаслідок неефективної роботи Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку	забезпечення Кабінетом Міністрів України належного рівня координації, зокрема через Міжвідомчу координаційну комісію з питань регіонального розвитку
Інституційна спроможність	інституційна спроможність базового рівня врядування перебуває на початковому етапі становлення агенцій регіонального розвитку як суб'єктів регіональної політики	забезпечення спроможності територіальних громад стратегічно планувати розвиток та ефективно управляти ресурсами для розвитку становлення агенцій регіонального розвитку як реальних суб'єктів регіональної політики

Джерело: побудовано автором за: [6-9]

SWOT-аналіз Івано-Франківської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. позитивна демографічна динаміка 2. близьке розташування до кордонів ЄС 3. інвестиційна привабливість регіону 4. розвинута промислова інфраструктура 5. наявність кваліфікованих трудових ресурсів, наукових кадрів та наукових розробок 6. наявність природних ресурсів (надра, ліс та його продукти) 7. наявність відновлювальних та альтернативних джерел енергії 8. наявність сировинної бази відходів аграрного сектору 9. значний туристичний та рекреаційний потенціал 10. національні, релігійні та культурні традиції, автентичні промисли 11. значна частка екологічно чистих територій 12. високий рівень самоорганізації населення 13. свідомі та громадсько-активна молодь 14. значний обсяг надходження коштів від трудових мігрантів з-за кордону 15. високий рівень розвитку малого та середнього бізнесу	1. низька диверсифікація промисловості, висока залежність від газу 2. технологічна відсталість промисловості, в т.ч. висока енергоємність, та низька капіталізація об'єктів інтелектуальної власності 3. недостатній розвиток дорожньої, інженерної інфраструктури 4. високий ступінь зносу об'єктів житлово-комунального господарства 5. висока трудова міграція населення, відтік інтелектуальних ресурсів за межі області 6. низький рівень офіційної зайнятості, брак робочих місць в сільській місцевості 7. не раціональне використання лісових ресурсів 8. слаборозвинуте, дрібнотоварне агровиробництво 9. невідповідність окремих видів агропродукції стандартам ЄС 10. низька купівельна спроможність населення 11. низький рівень екологічної свідомості 12. незадовільний рівень протипаводкового захисту 13. недостатність забезпечення якісною питною водою окремих територій 14. незадовільний стан поводження з відходами 15. складна екологічна ситуація окремих територій 16. висока смертність населення працездатного віку 17. недостатній рівень впровадження інновацій
Можливості	Загрози
1. активізація транскордонного співробітництва. 2. поглиблення інвестиційного середовища та залучення зовнішніх інвестицій в економіку області. 3. розвиток відновлювальних та альтернативних джерел енергії. 4. поглиблення експортно-імпортних відносин з ЄС, поява нових ринків збуту продукції. 5. розвиток інфраструктури, насамперед дорожньої та житлово-комунального господарства. 6. децентралізація влади, проведення адмінреформи та зростання бюджетної самостійності громад. 7. покращення бізнес-клімату в Україні 8. створення потужностей з переробки відходів. 9. підписання економічної частини Угоди про асоціацію між ЄС та Україною. 10. розвиток екотуризму, зокрема міжнародного. 11. інвестиції трудових мігрантів.	1. зростання трудової міграції і втрата трудових ресурсів. 2. послаблення експортно-імпортних відносин з країнами Митного Союзу, скорочення російських інвестицій. 3. дефіцит природного газу через надмірну залежність від імпорту. 4. зменшення внутрішнього товарообороту через низьку купівельну спроможність населення. 5. скорочення агровиробництва через низьку конкурентоспроможність і відсутність підтримки з боку держави (порівняно з європейськими виробниками). 6. виникнення надзвичайних ситуацій природного (паводки, зсуви, селі, ерозії) та техногенного характеру.

Джерело: побудовано автором за: [51]

Уніфікована система індикаторів для Державної стратегії регіонального розвитку-2020, регіональних стратегій розвитку, а також Планів їх реалізації:

ВХІДНІ ІНДИКАТОРИ	♦ Створення сприятливих умов для регулювання ведення бізнесу. ♦ Підтримка розвитку інноваційних технологій. ♦ Запровадження освітніх програм з урахуванням потреб високотехнологічного бізнесу. ♦ Підвищення якості надання адміністративних послуг фізичним та юридичним особам. ♦ Створення умов для об'єднання та підвищення фінансової спроможності територіальних громад. ♦ Поліпшення якості міжрегіональної та внутрішньорегіональної фізичної інфраструктури. ♦ Розвиток міжрегіональної та внутрішньорегіональної транспортної мережі. ♦ Створення умов розвитку малих міст. ♦ Запровадження реформування освіти в сільській місцевості. ♦ Проведення реформи медичного обслуговування населення. ♦ Запровадження програм підтримки розвитку сільської місцевості. ♦ Реалізація програм забезпечення сільського населення адміністративними послугами. ♦ Запровадження програм розвитку внутрішньорегіональних транспортних мереж. ♦ Підвищення рівня якості надання послуг з обслуговування громадським транспортом. ♦ Створення міжрегіональних та внутрішньорегіональних інформаційних і комунікативних мереж. ♦ Виділення коштів для ДФРР.
ІНДИКАТОРИ ВИПУСКУ	♦ Збільшення кількості запровадження інноваційних технологій. ♦ Збільшення частки інноваційних підприємств. ♦ Збільшення чисельності осіб, які працюють у високотехнологічних секторах економіки. ♦ Підвищення рівня внутрішньорегіональної та міжрегіональної інтегрованості. ♦ Підвищення спроможності територіальних громад до розвитку. ♦ Посилення транспортного, інформаційного та комунікативного зв'язку міст – центрів економічного зростання із менш розвинутими територіями. ♦ Створення умов для поширення інноваційних знань та досвіду. ♦ Підвищення рівня освіти сільського населення. ♦ Зростання загальних доходів населення в сільській місцевості. ♦ Зниження рівня захворюваності у сільській місцевості. ♦ Зниження рівня смертності дітей віком до 1 року. ♦ Створення рівних умов доступу до ринків праці. ♦ Підвищення рівня доступу населення насамперед віддалених та малозаселених територій до основних адміністративних та інших послуг.
ІНДИКАТОРИ РЕЗУЛЬТАТУ	♦ Зростання частки доданої вартості у валовому регіональному продукті. ♦ Збільшення капітальних інвестицій, прямих іноземних інвестицій. ♦ Зростання у випуску частки інноваційної продукції. ♦ Зростання частки високотехнологічного експорту. ♦ Розвиток малих та інших міст, у тому числі районного значення. ♦ Підвищення рівня доходів та споживання у сільській місцевості та невеликих населених пунктах. ♦ Зменшення кількості вибулих із сільської місцевості. ♦ Зменшення диференціації в наявних доходах населення. ♦ Зменшення диспропорцій між тривалістю життя населення при народженні у міських та сільських населених пунктах. ♦ Зниження рівня бідності ♦ Підвищення соціальної справедливості. ♦ Зменшення диспропорцій у споживанні послуг між сільським та міським населенням. ♦ Зниження рівня безробіття в сільській місцевості та малих населених пунктах. ♦ Збільшення кількості центрів економічного зростання на регіональному рівні. ♦ Ефективне використання потенціалу територіальної спеціалізації в економічному розвитку. ♦ Кількість проектів, що фінансуються за рахунок коштів ДФРР.

Джерело: побудовано автором за: [54]

Методи стратегічного планування розвитку місцевості

Найменування методу	Суть методу	Результат
I Частина - Аналіз соціально-економічного розвитку місцевості		
1.1 SWOT-аналіз	SWOT-аналіз дозволяє виділити ключові фактори ефективного або неефективного розвитку економіки місцевості, це стислий аналіз маркетингової інформації, на підставі якого робиться висновок про те, в яких напрямках повинен розвиватися регіон, на користь яких галузей повинні бути перерозподілені ресурси. Результатом аналізу є розробка стратегії або гіпотези для подальшої перевірки. Класичний SWOT-аналіз передбачає визначення сильних і слабких сторін у розвитку місцевості, потенційних зовнішніх загроз і сприятливих можливостей і їх оцінку щодо стратегічно важливих напрямків розвитку.	SWOT-матриця
1.2 Конкурентний аналіз	Конкурентний аналіз - це глибоке всебічне дослідження конкурентного положення регіону і доступних ринків з метою формування ефективної стратегії розвитку. Конкурентний аналіз території включає в себе кілька розділів (етапів): - визначення основних економічних показників території; - визначення рушійних сил розвитку території; - оцінка сил конкуренції; - оцінка конкурентних позицій інших місцевостей макрорегіону; - визначення ключових факторів успіху; - оцінка перспектив розвитку регіону.	Основні економічні показники регіону, характеристики суміжних регіонів, ключові фактори успіху, перспективи розвитку місцевості
1.3 Аналіз ресурсів	Аналіз ресурсів - це аналіз внутрішнього середовища регіону. Такий аналіз рекомендується проводити в три етапи: 1. Створення профілю ресурсів - потрібно описати і оцінити наявні фінансові, організаційні (наприклад, інформаційні системи), технологічні ресурси. 2. Визначення сильних і слабких сторін - створений профіль ресурсів зіставляється з вимогами ринку. Тим самим регіон визначає свої сильні сторони, виходячи з яких і можна розробити успішну стратегію. 3. Ідентифікація специфічних компетенцій - сильні і слабкі сторони даного регіону порівнюються з сильними і слабкими сторонами інших регіонів.	Профіль ресурсів, сильні і слабкі сторони підприємств, специфічні компетенції
II Частина - Формування системи цілей і завдань		
2.1. Мозковий штурм	Метод мозкового штурму - оперативний метод вирішення проблеми на основі стимулювання творчої активності, при якій учасникам обговорення пропонують висловлювати якомога більшу кількість варіантів рішення, в тому числі найфантастичніших. Потім із загального числа висловлених ідей відбирають найбільш вдалі, які можуть бути використані на практиці.	Проекти місій розвитку території, цілі розвитку

Продовження додатку Г		
	Є методом експертного оцінювання.	
2.2 Дерево цілей	Дерево цілей - це структурована, побудована за ієрархічним принципом (розподілена по рівнях, ранжировання) сукупність цілей соціально-економічної системи, програми, плани, в яких виділені генеральна мета («вершина дерева»); підлеглі їй підцілі першого, другого і подальшого рівнів («гілки дерева»).	Ієрархія цілей
III Частина - Вибір стратегії і сценаріїв розвитку		
3.1 Метод Бостонської консалтингової групи (матричний)	Показниками, що формують оцінну матрицю, є темп зростання виробництва і контрольована регіональною економікою частка ринку.	Матриця «темпа зростання - частка ринку»
3.2 Аналіз портфеля	Портфельний аналіз - це інструмент, за допомогою якого регіон виявляє і оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення коштів в найбільш перспективні її напрямки і скорочення / припинення інвестицій в неефективні проекти. Мета портфельного аналізу - узгодження різних стратегій і розподіл фінансових ресурсів між галузями.	Матриці аналізу портфеля економічних галузей
3.3 Метод перевірконого списку	Метод заснований на визначенні експертної оцінки проектів з урахуванням виділених «чинників успіху» (критеріїв). Оцінки даються в якісному вигляді (виміряні в порядковій шкалі). Метод актуальний для експрес-оцінки можливих стратегій	Експертна оцінка проектів
3.4 Метод оцінки за системою балів	Метод заснований на визначенні експертної оцінки проектів з урахуванням виділених «чинників успіху» (критеріїв). Оцінки даються в кількісному вигляді (виміряні за порядковою шкалою)	Експертна оцінка проектів
IV Частина - Механізм реалізації стратегії та контролю		
4.1. Методи мережевого планування	Методи, основна мета яких полягає в тому, щоб скоротити до мінімуму тривалість проекту	Мережева діаграма
4.2. Програмно-цільовий метод	Програмно-цільовий метод - метод, при якому стратегічні цілі розвитку території пов'язуються з ресурсами за допомогою програм. Вони являють собою застосування системного підходу і засновані на формулюванні цілей економічного розвитку, їх поділі на підцілі більш дрібного характеру і виявленні ресурсів, необхідних для їх узгодженої реалізації	Цільові програми
4.3. Стратегічний аудит	Стратегічний аудит - це перевірка і оцінка якості роботи тих підрозділів організації, в яких ведеться стратегічне управління. Такий аудит може бути або всеосяжним, тобто зачіпати етапи процесу стратегічного управління, або спрямованим - зачіпати лише частину процесу	Оцінка якості розроблених стратегій
4.4. Діагностична самооцінка	Самооцінка - це всебічне оцінювання, результатом якого є думка або судження про результативність, ефективність і рівні зрілості системи управління персоналом. Самооцінку зазвичай ініціює керівництво організації.	Звіт про самооцінку, області для поліпшення

Джерело: побудовано автором за: [60]

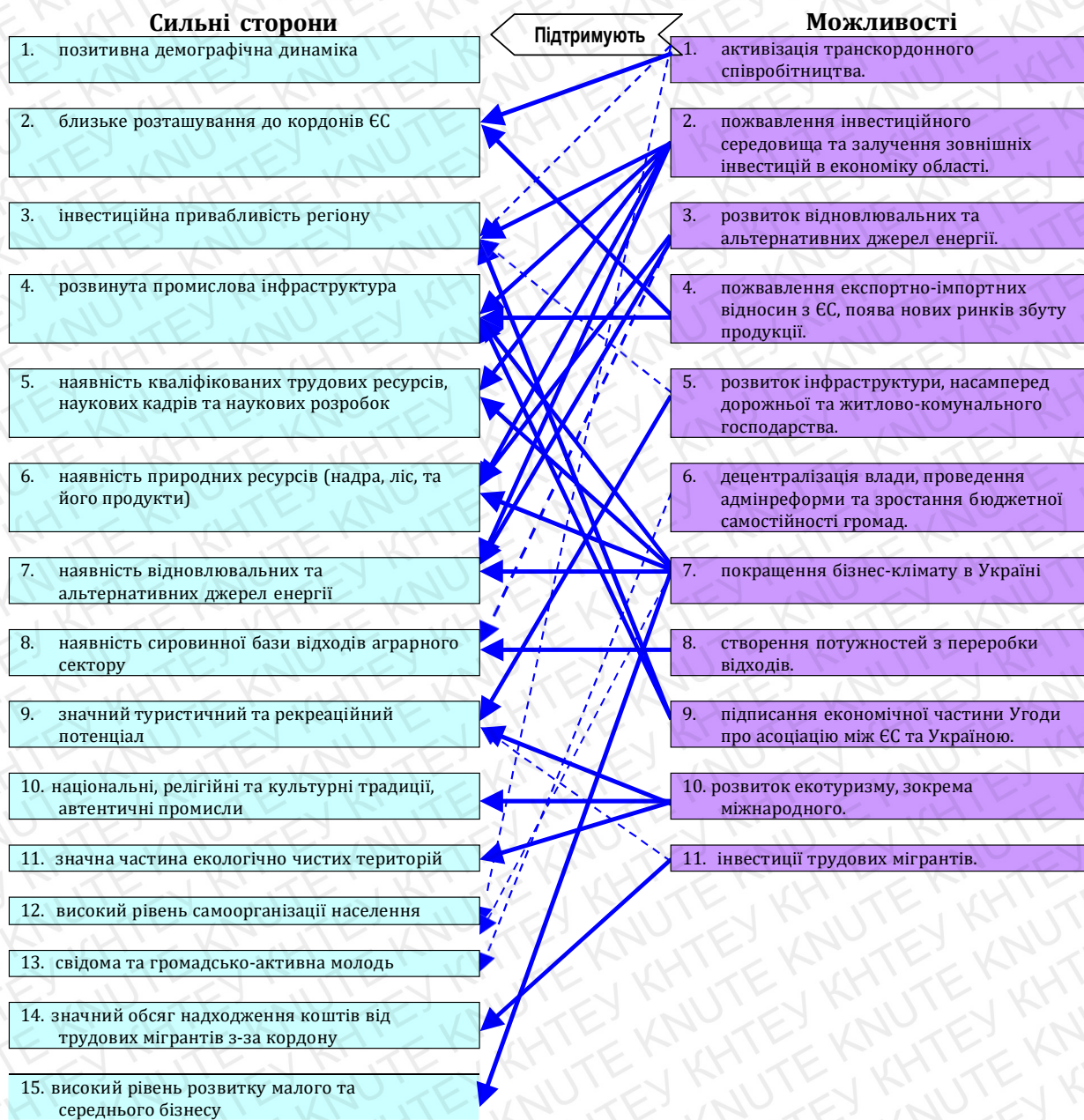
Стратегічні, операційні цілі та завдання розвитку Івано-Франківської області

Стратегічний напрям	Операційна ціль	Завдання
1. Стійкий розвиток економіки	1.1. Стимулювання залучення інвестицій	З метою стимулювання залученню інвестицій проводилась робота щодо підготовки інвестиційних продуктів та залучення інвестицій в економіку області.
	1.2. Стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу	З метою створення сприятливого бізнес-середовища в області щодва роки затверджується регіональна програма розвитку малого та середнього підприємництва, пріоритетними напрямками якої визначено надання фінансово-кредитної допомоги суб'єктам підприємництва та розвиток інфраструктури його підтримки.
	1.3. Забезпечення енергоефективності	Головними напрямками у сфері енергозбереження є скорочення або заміщення споживання природного газу, його ефективне використання, підвищення енергонезалежності конкретних об'єктів і регіону загалом.
	1.4. Удосконалення управління регіональним розвитком	Упродовж звітнього періоду здійснювалась робота щодо покращення інструментів просторового планування.
	1.5. Забезпечення екологічної безпеки регіону	Вживалися заходи щодо розвитку інфраструктури охорони навколишнього природного середовища з метою покращення умов життя населення та екологічної ситуації в цілому
2. Розвиток туристично-рекреаційної сфери	2.1. Підвищення туристично-рекреаційного потенціалу	1. Проводиться робота щодо розвитку спортивно-туристичної інфраструктури.
		2. Постійно проводиться робота щодо створення нових та підтримка наявних туристичних продуктів.
		3. В області здійснено заходи щодо розвитку курортно-рекреаційних зон.
		4. З метою розвитку екологічних видів туризму, в тому числі сільського зеленого туризму, проведено у м. Івано-Франківську круглий стіл, на якому обговорено можливості створення туристичного шляху мережі Greenways (Зелені Шляхи) у регіоні Дністровського каньйону.
	2.2. Маркетинг туристичного потенціалу	1. Здійснена робота щодо просування і реклами місцевих туристичних продуктів.
		2. З метою підтримки регіонального туристичного маркетингу представники області взяли участь у Форумі гідів, стратегічній сесії кластерної ініціативи «Гостинна бойківська Долинина», III Великій конференції готельєрів і власників садіб Яремчанщини, Карпатському форумі регіонального розвитку «Можливості розвитку гірських територій в умовах реформи децентралізації» тощо.

Продовження додатку Д		
3. Розвиток сільських територій	3.1. Збільшення доданої вартості сільськогосподарської продукції	Проводилась робота щодо технічного переоснащення діючих та створення високотехнологічних нових підприємств виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, розвитку органічного сільського господарства та виробництва продуктів харчування, покращення доступу агровиробників до ринків збуту.
	3.2. Розвиток сільських територій та периферії навколо малих міст	1. У галузі сільського господарства Прикарпаття здійснюють діяльність понад 800 сільськогосподарських підприємств, з яких 544 – фермерські господарства. 2. В області продовжується модернізація первинної медико-санітарної допомоги на засадах сімейної медицини в сільській місцевості.
	4.1. Підвищення адаптивності населення до потреб ринку праці	З метою вдосконалення системи підготовки молоді до умов регіонального ринку праці впродовж звітнього періоду департамент освіти, науки та молодіжної політики облдержадміністрації тісно співпрацює з обласним центром зайнятості щодо проведення моніторингу потреб ринку праці у кваліфікованих робітниках.
4. Розвиток людського капіталу	4.2. Підвищення обізнаності та соціальної активності жителів краю	1. Проводилась робота щодо розвитку лідерських та підприємницьких якостей молоді.
		2. Проводилась робота щодо створення дієвих механізмів мобілізації жителів краю до вирішення місцевих проблем.
		3. З метою формування екологічної культури населення у звітньому періоді впроваджувались заняття з формування екологічної культури в загальноосвітніх школах.
		4. З метою врахування гострих потреб охорони здоров'я та формування здорового способу життя в рамках виконання медичних програм пільгові категорії населення області повністю забезпечені життєво необхідними лікарськими засобами та виробами медичного призначення.
		5. Проводилась робота щодо збереження регіональних традицій, розвитку української культури та підвищення творчого потенціалу жителів краю.

Джерело: складено автором за інформацією з офіційного сайту Івано-Франківської обласної державної адміністрації [35]

Порівняльні переваги формулювання стратегічних цілей розвитку Івано-Франківської області



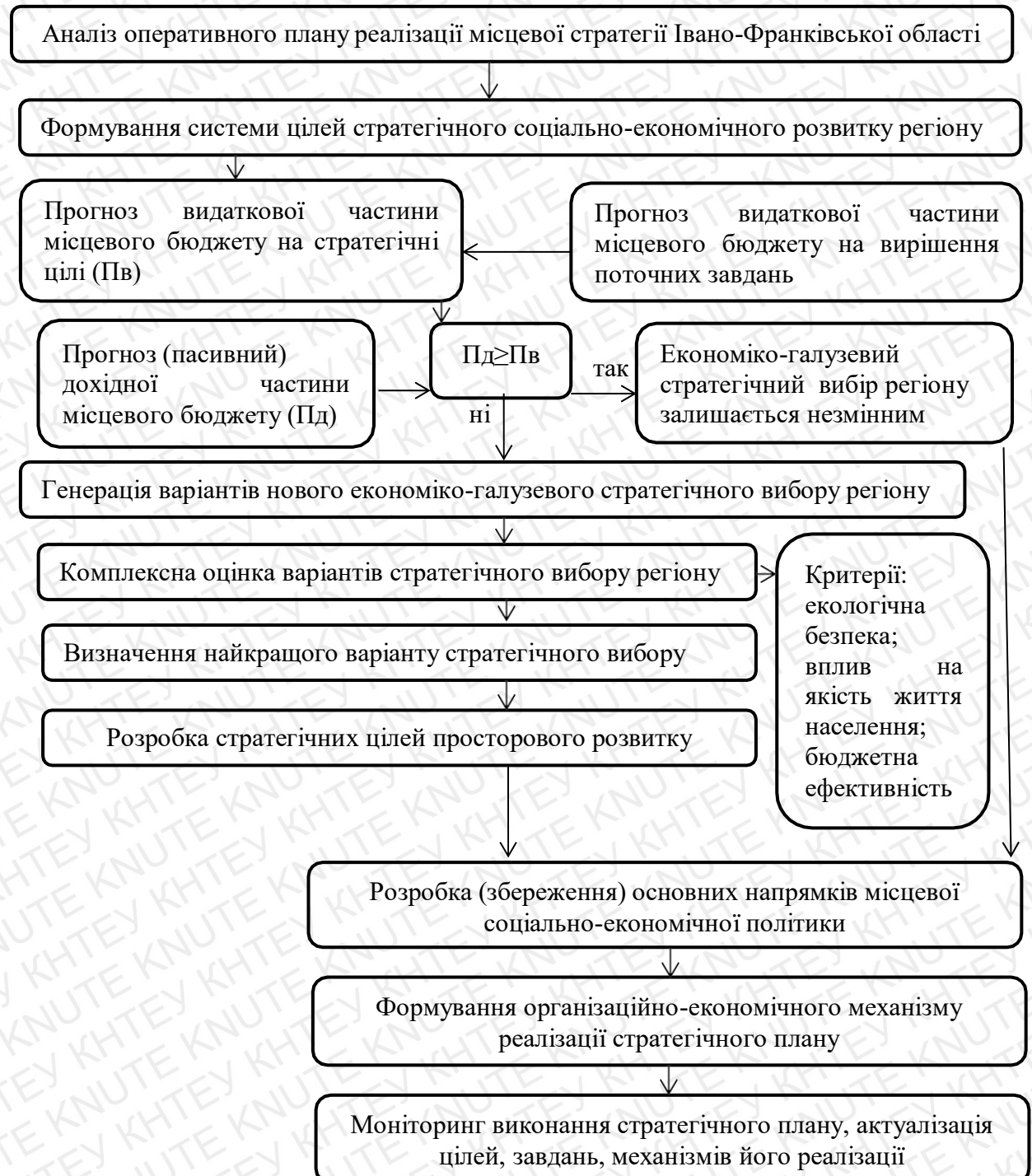
Джерело: побудовано автором за: [33]

Узгодженість Операційних цілей Стратегії розвитку Івано-Франківської області з цілями Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року

Операційні цілі Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року	Операційні цілі Стратегії розвитку Івано-Франківської області до 2020 р.										
	1.1. Стимулювання інвестицій	1.2. Стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу	1.3. Забезпечення енергоефективності	1.4. Удосконалення управління регіональним розвитком	2.1. Підвищення туристично-рекреаційного потенціалу	2.2. Забезпечення екологічної безпеки регіону	2.3. Маркетинг туристичного потенціалу	3.1. Збільшення доданої вартості сільськогосподарської продукції	3.2. Розвиток сільських територій та периферії навколо малих міст	4.1. Підвищення адаптивності населення до потреб ринку праці	3.2. Підвищення обізнаності та соціальної активності жителів краю
1.1. Підвищення ролі та функціональних можливостей міст у подальшому розвитку регіонів	+	+		+			+		+	+	
1.2. Створення умов для поширення позитивних процесів розвитку міст на інші території, розвиток сільської місцевості	+	++	+	+		+	+	+	+	+	+
1.3. Підвищення ефективності використання внутрішніх чинників розвитку регіонів	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2.1. Запобігання зростанню диспропорцій, що гальмують розвиток регіонів		+	+	+	+	+	+	++	++		+
2.2. Забезпечення комфортного та безпечного життєвого середовища для людини незалежно від місця її проживання			+		+	+	+	+	+	+	
2.3. Розвиток міжрегіонального співробітництва			+	+		+	+		+		+
3.1. Удосконалення системи стратегічного планування регіонального розвитку на загальнодержавному та регіональному рівні				+							
3.2. Підвищення якості державного управління регіональним розвитком				+							
3.3. Посилення міжгалузевої координації в процесі планування та реалізації регіональної політики				+		+	+				
3.4. Інституційне забезпечення регіонального розвитку				+							
3.5. Реформування територіальної організації влади та місцевого самоврядування				+							+

Джерело: побудовано автором за: [54]

Алгоритм формування оперативного плану реалізації місцевої стратегії Івано-Франківської області



Джерело: побудовано автором за: [54]

Дерево цілей соціального розвитку Івано-Франківської області

Місія Івано-Франківська область - динамічно розвиваючий багатопрофільний регіон, в якому забезпечується життєдіяльність і гідний рівень життя населення			
Генеральна мета соціально-економічного розвитку Кардинальна зміна добробуту і якості життя населення на основі динамічного розвитку економіки і соціальної сфери			
1. Головна соціальна мета – розвиток людського потенціалу	2. Головна економічна мета – ефективне використання економічних ресурсів	3. Головна екологічна мета - удосконалення екологічної політики	4. Головна просторова мета – удосконалення просторової політики
1.1. Розвиток системи освіти	1.2. Удосконалення охорони здоров'я	1.3. Розвиток фізкультури і спорту	1.4. Розвиток сфери культури
1.1.1. Будівництво освітніх установ	1.2.1. Розвиток і зміцнення матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я	1.3.1. Будівництво і реконструкція спортивних об'єктів	1.4.1. Будівництво і реконструкція установ культури
1.1.2. Поліпшення матеріально-технічної бази освітніх установ	1.2.2. Поліпшення якості надання медичної допомоги	1.3.2. Поліпшення матеріальної бази і технічного оснащення установ фізкультури і спорту	1.4.2. Підвищення матеріально-технічного забезпечення установ культури
1.1.3. Розвиток системи підвищення і підтримки фахівців освіти	1.2.3. Розвиток системи підготовки, перепідготовки і підтримки кадрів	1.3.3. Проведення спортивних заходів і пропаганда здорового способу життя	1.4.3. Розвиток культурно-масових заходів

Джерело: побудовано автором за: [54]

Структура стратегічного плану соціально-економічного розвитку місцевості



Джерело: побудовано автором за: [54]

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:
**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО
РОЗВИТКУ**

Студента (ки) 2 курсу, 5м групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Глушкова
Святослава
Любомировича

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент

(підпис керівника)

Міняйло
Олександр
Іванович

Гарант освітньої програми канд.
екон. наук, доцент

(підпис гаранта)

Дьяченко
Ольга
Володимирівна

Київ 2021

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури з 66 найменувань, 11 додатків. Матеріали роботи містять 2 рисунки та 3 таблиці. Загальний обсяг роботи складає 70 сторінок комп'ютерного тексту, основної частини – 50 сторінок.

Для досягнення зазначеної мети було вирішено такі завдання:

- визначити сутність та особливості стратегічного планування як складової цілісної системи планування місцевого розвитку;
- висвітлити ознаки та принципи планування регіонального розвитку в українській практиці;
- охарактеризувати організаційне забезпечення стратегічного планування Івано-Франківської області;
- здійснити аналітичну складову розробки стратегії місцевого розвитку;
- розкрити процес формування системи цілей стратегічного розвитку території;
- окреслити структуру та зміст оперативного плану реалізації місцевої стратегії;
- визначити роль моніторингу в процесі розробки та реалізації місцевих програм.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління стратегічним планування регіонального розвитку на прикладі Івано-Франківської області.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти стратегічного планування регіонального розвитку.

У роботі використано такі методи дослідження: теоретичного узагальнення, системний, аналізу й синтезу, систематизації, порівняльно-історичний.

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти стратегічного планування регіонального розвитку.

У другому розділі досліджено технологію розробки стратегічного плану розвитку Івано-Франківської області.

У третьому розділі запропоновано впровадження стратегічного плану розвитку Івано-Франківської області.

Одержані результати можуть бути використані при вдосконаленні процесів розробки і реалізації стратегій планування регіонального розвитку Івано-Франківської області.

АНОТАЦІЯ

Глушков Святослав Любомирович

«Стратегічне планування регіонального розвитку»

У випускній кваліфікаційній роботі на основі міжнародних рейтингів та даних вітчизняної статистики проаналізовано сучасний стан розвитку стратегічного планування як складової цілісної системи планування місцевого розвитку, досліджено організаційне забезпечення стратегічного планування Івано-Франківської області.

Визначено структуру та зміст оперативного плану реалізації місцевої стратегії, проаналізовано роль моніторингу в процесі розробки та реалізації місцевих програм. За результатами аналізу стратегічних, операційних цілей та завдань розвитку Івано-Франківської області, розроблено алгоритм формування оперативного плану реалізації місцевої стратегії Івано-Франківської області.

Ключові слова: стратегічне планування, регіональний розвиток, Івано-Франківська область, реалізація місцевої стратегії.

SUMMARY

SVYATOSLAV GLUSHKOV

Strategic planning of regional development

In the following thesis the current state of strategic planning development as a part of an integrated planning system of local development was analysed on the basis of international rankings and national statistics. Also organisational support of strategic planning of Ivano-Frankovsk region was studied. The structure and content of operational plan for the implementation of local strategy is determined, hence the role of monitoring in the process of development and implementation of local programs is examined.

Results of the analysis of strategic, operational goals and objectives of development of Ivano-Frankovsk region helped to design an algorithm of forming an operational plan for implementation of local strategy of Ivano-Frankovsk region.

Key words: strategic planning, regional development, Ivano-Frankovsk region, implementation of local strategy.

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу
студента Глушкова Святослава Любомировича
2 курсу 5м групи заочної форми навчання
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
на тему «**Стратегічне планування регіонального розвитку**»
(за матеріалами Івано-Франківської обласної державної адміністрації)

Випускна кваліфікаційна робота виконана на тему, актуальність якої полягає в тому, що в ринкових умовах стратегічне планування є досить важливим методом управління розвитком певного регіону за умов динамічних змін в зовнішньому й внутрішньому середовищі, й зокрема посилення конкуренції за економічні ресурси.

Робота розкриває особливості проблематики стратегічного планування регіонального розвитку на прикладі Івано-Франківської області в зв'язку із децентралізацією влади й реформою державного управління України, яка передбачає передання повноважень та відповідних фінансових ресурсів для розвитку певних територій на місцевий рівень. Якість оформлення випускної кваліфікаційної роботи можна вважати задовільною. Основні вимоги щодо оформлення матеріалу враховані.

Слід відзначити деякі несуттєві порушення стилю викладення матеріалу, який в окремих місцях роботи є ненауковим. В цілому матеріал роботи викладено послідовно і логічно.

Випускна кваліфікаційна робота рекомендується до захисту.

Рецензент

Перший заступник голови

Коломийської районної державної адміністрації



Л. І. Михайлишин

Завідувачу кафедри
публічного управління
та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

Я, Глушков Святослав Любомирович, повідомляю, що за результатами здійснення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Стратегічне планування регіонального розвитку» не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах. Електронна версія роботи ідентична з друкованою.

«30» листопада 2021 року



(підпис)

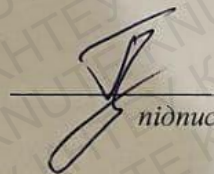
Згода

Я, Глушков Святослав Любомирович, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: «Стратегічне планування регіонального розвитку» несу повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у роботі інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована мною раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний депозитарій Київського національного торговельно-економічного університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

«30» листопада 2021 року



підпис

(Глушков С.Л.)
Прізвище, ініціали