

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: публічного управління та адміністрування

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього рівня Магістр

на тему:

**РОЗВИТОК СИСТЕМИ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В  
УКРАЇНІ**

**Виконала:** студентка магістратури  
спеціальності 281 Публічне  
управління та адміністрування  
заочної форми навчання

**Н.В. Поліщук**

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** кандидат економічних  
наук, доцент кафедри  
публічного управління та  
адміністрування

**Л.В. Омельчук**

(прізвище та ініціали)

**Рецензент:** \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2020 рік**

## Анотація

Поліщук Н.В. Розвиток системи регіонального управління в Україні. Магістерська робота. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. 2020. 74с.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо розвитку системи регіонального управління в Україні. Визначено, що управління регіональним розвитком спрямоване на вирішення нагальних регіональних проблем і запобігання виникненню інших. Сучасним інструментом управління регіональним розвитком є технологія форсайт, яка має на меті передбачення можливих сценаріїв розвитку майбутнього, сприяє узгодженню інтересів, робить прийняття рішень публічними і дозволяє досягти узгоджених дій суб'єктів завдяки виробленню єдиного бачення майбутнього влади і населення.

Доведено, що інноваційний розвиток регіону на основі форсайту дозволить сформулювати основні положення стратегії регіону на довгострокову перспективу. В роботі проаналізовано та визначено роль університетів в процесі організації та проведення регіонального інноваційного форсайту, які можуть сприяти створенню елементів інноваційної інфраструктури - технопарків, бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій, лабораторій і дослідницьких центрів за участю бізнесу, інноваційно-промислових кластерів і т.д. Крім того, взаємодіючи з регіональними органами виконавчої влади та з широкими колами громадськості, університети стають регіональної майданчиком для обговорення ключових напрямків розвитку, тобто для регіонального інноваційного форсайту. Наведена послідовність дій по ідентифікації перспективних галузей промисловості в регіоні, представлений механізм розробки довгострокових стратегій розвитку на основі технології регіонального та галузевого форсайту, покликаний консолідувати зусилля різних зацікавлених сторін та узгодити їх інтереси з

ключовими напрямками розвитку регіону, спроможними забезпечити конкурентоспроможні переваги та вирішити соціально-економічні проблеми.

**Ключові слова:** регіональний розвиток, регіональне управління, стратегія, інноваційний розвиток, форсайт.

**Polishchuk N.V.** Development of the regional management system in Ukraine. Master thesis. Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law. 2020. 74 p.

The purpose of the work is to generalize the theoretical foundations and develop practical recommendations for the development of regional governance in Ukraine. It is determined that the management of regional development is aimed at solving urgent regional problems and preventing the emergence of others.

It is proved that the innovative development of the region on the basis of foresight will allow to form the main provisions of the region's strategy for the long term. The role of universities in the process of organizing and conducting a regional innovation foresight is analyzed and determined, which can contribute to the creation of elements of innovation infrastructure - technology parks, business incubators, technology transfer centers, laboratories and research centers with business, innovation and industrial clusters, etc. . In addition, by interacting with regional executive bodies and the general public, universities become a regional platform for discussing key areas of development, ie for a regional innovation foresight. The sequence of actions to identify promising industries in the region, presents a mechanism for developing long-term development strategies based on regional and industry foresight technology, designed to consolidate the efforts of various stakeholders and reconcile their interests with key areas of regional development, able to provide competitive and competitive problems.

**Key words:** regional development, regional management, strategy, innovative development, foresight.

## ЗМІСТ:

ВСТУП .....	5	
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ.....</b>		8
1.1. Концепції регіонального розвитку та їх еволюція .....	8	
1.2. Європейський досвід використання форсайт-досліджень для визначення перспектив розвитку територій .....	17	
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ НА РІВНІ ДЕРЖАВИ ТА РЕГІОНУ (НА ПРИКЛАДІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ) .....</b>		24
2.1. Характеристика системи регіонального управління на рівні держави та області .....	24	
2.2. Аналіз ефективності управління розвитком Хмельницької області	32	
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ.....</b>		45
3.1. Регіональний Форсайт як технологія визначення пріоритетів регіонального розвитку .....	45	
3.2. Напрями розвитку регіональної інноваційної системи.....	55	
ВИСНОВКИ.....	64	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі регіонального розвитку все більш загострюються проблеми інноваційності, збалансованості та ефективності, що посилюються необхідністю адаптації внутрішніх характеристик регіональної економіки до динамічно мінливих умов на національному і світовому ринках. Незважаючи на підвищення ролі регіонів, у сучасній вітчизняній практиці регіонального управління зберігається фрагментарність підходів до питань регіонального розвитку. Одна з фундаментальних причин цього полягає в відсутності концептуальної і методологічної ув'язки конкурентоспроможності регіону з його відтворювальним потенціалом як щодо поточного соціально-економічного розвитку, так і при формуванні регіональних стратегічних перспектив. Саме врахування їх у діалектичному взаємозв'язку дасть можливість виявити об'єктивні закономірності функціонування регіональної економіки і на системній основі розробити ефективні заходи щодо її розвитку.

Питаннями регіонального управління займалися багато вітчизняних вчених, такі як С. О. Біла, Р.Р. Білик, І.М. Вахович, О. Б. Ватченко, Б.М. Данилишин, М. І. Долішній, З.С. Варналій, В.І. Пила О.Є. Табалова, М.І. Фащевський, Л.Г. Чернюк. авторами розглянуті теоретичні та прикладні основи формування і реалізації державної регіональної політики,. Але складність і нестійкість економічних та політичних умов розвитку, потребують подальшого вивчення цього питання, з більш детальним опрацюванням методів вибору стратегічних напрямів розвитку регіонів із використанням сучасного інструментарію.

**Мета та завдання дослідження.** Метою роботи є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо розвитку системи регіонального управління в Україні.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі наукові та практичні **завдання:**

- здійснити огляд концепцій регіонального розвитку та їх еволюції;
- опрацювати європейський досвід використання форсайт-досліджень для визначення перспектив розвитку територій;
- визначити система управління регіональним розвитком на рівні держави та області;
- здійснити аналіз ефективності управління розвитком Хмельницької області;
- обґрунтувати доцільність впровадження технології регіонального форсайту як технології визначення пріоритетів регіонального розвитку;
- визначити напрями розвитку регіональної інноваційної системи.

*Об'єктом дослідження є система регіонального управління. Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти удосконалення системи регіонального управління в Україні.*

**Методи дослідження.** Методологічною основою роботи є сукупність способів наукового пізнання, методів, прийомів і принципів, що використовувалися у процесі дослідження системи регіонального управління. У процесі дослідження використано такі методи: *логічного узагальнення, аналізу та синтезу* (для визначення сутності управління регіональним розвитком), порівняльний метод (при виявленні передумов впровадження форсайту в управління розвитком регіону), *метод структурного аналізу* (при аналізі показників соціально-економічного розвитку регіону), *абстрактно-логічний метод та системний підхід* (при аналізі процедур форсайту у розробці стратегії інноваційного розвитку регіону).

**Інформаційною базою** роботи послуговували положення регіоналістики, теорії управління розвитком регіону, стратегічного менеджменту регіону, наукові-праці фахівців у сфері управління регіональним розвитком. Правову базу дослідження становили чинні нормативно-правові документи з регулювання розвитку регіонів України. Емпіричною базою роботи є статистичні дані з питань соціально-економічного розвитку Хмельницької області.

**Практичне значення отриманих результатів дослідження.** Отримані результати щодо алгоритмізації розробки регіонального форсайту, визначення пріоритетів розвитку можуть бути основою впровадження форсайту в управління розвитком регіону.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1. Концепції регіонального розвитку та їх еволюція

Теорія регіонального розвитку почала формуватись у другій половині ХХ ст. До того часу в більшості країн переважав галузевий підхід, який і визначав напрями регіональної політики. В основі цієї теорії лежать класичні, неокласичні та кейнсіанські підходи, які застосовували у світі для пошуку ефективних моделей регіонального розвитку починаючи з 50-х рр.

Найбільш відомі представники неокласичного напрямку регіонального розвитку – Дж. Бортс, Х. Зіберт, Р. Солоу, Т. Сван, Г. Менк'ю, Д. Ромер, А. Уейл, Р. Барро, Х. Сала, Мартін, Р. Холлу і Ч. Джонс. В основу висунутих ними теорій покладені основні правила виробничої функції зі спадаючою або постійною віддачею масштабу, конвергенції регіонів, міжрегіональної торгівлі й міжрегіональної мобільності факторів виробництва, переміщень і відстаней, збалансованого або рівноважного росту й умови вільної конкуренції. Спираючись на ці правила, до складу чинників регіонального розвитку вони включили традиційні виробничі факторні й транспортні витрати, а також соціальні, політичні й географічні чинники. При цьому вони вважали, що згодом повинно відбуватися згладжування розбіжностей темпів росту регіонів шляхом досягнення капіталоозброєності рівноважного стану й мобільності факторів виробництва

У другій половині ХХ ст. представники неокласичного напрямку (Р. Солоу, Дж. Мід, А. Льюїс) обґрунтували, що збільшення економічного росту відбувається при підвищенні продуктивності праці, яка залежить від техніки, технології та організації виробництва. Дж. Бортс досліджував зближення рівня розвитку регіонів залежно від мобільності чинників економічного росту («земля», «капітал», «праця»), при цьому враховував технологічний рівень виробництва. Його послідовники Р. Холл і Ч. Джонс

вважали, що крім традиційних факторів, на економічний ріст або занепад здійснюють вплив фактори інфраструктури (соціальні, інституціональні, політичні), а також географічні [8, с. 28].

Теорію розміщення продуктивних сил у сільському господарстві запропонував Й. Тюнен у своїй праці «Ізольована держава в її відношенні до сільського господарства і національної економіки» [6, с.72]. Він досліджував три основні чинники, що впливають на розміщення виробництва (ціни на сільськогосподарську продукцію, транспортні витрати, земельна рента), та їх взаємозв'язки. У результаті були визначені зони спеціалізації виробництва, які названо класичними кільцями Тюнена. За його теорією, вирішальним чинником розміщення виробництва стали транспортні витрати.

Розвиток промисловості підштовхнув представника німецької школи регіоналістики А. Вебера на дослідження щодо розміщення промислового виробництва. Він увів у науковий обіг нове поняття «штандорт», що у перекладі означає «місцезнаходження», «розміщення». За його теорією, розміщення промисловості визначається трьома «орієнтаціями»: транспортною – витрати на транспорт мінімальні, робітничою – дешева робоча сила, агломераційною – скорочення витрат виробничої інфраструктури [9, с.134].

У 40-х роках ХХ ст. німецький вчений А. Льош розвинув дослідження А Вебера. Зокрема, він висвітлив теоретичні проблеми розміщення господарства як у країні загалом, так і в економічних районах та запропонував теорію просторової економічної рівноваги [7, с.10]. За нею головним чинником розміщення підприємств є ринки збуту готової продукції.

У цей же час отримали розвиток кумулятивні теорії економічного розвитку – теорії «полосів зростання» у працях Ф. Перру (започаткував цю теорію), Ж. Будвіля (обґрунтував, що полюси зростання можна розглядати не тільки як сукупність підприємств лідируючих галузей, але й як конкретні території (населені пункти), що мають інноваційну спрямованість),

Х. Р.Лаусена (деталізував уявлення про полюси економічного зростання), П. Потье (визначив осі розвитку території, при цьому обґрунтував, що території, які розташовані між полюсами зростання і забезпечують транспортний зв'язок, отримують додаткові імпульси зростання через збільшення вантажопотоків, розповсюдження інновацій, розвиток інфраструктури). Теорія «полюсів зростання» вже значною мірою враховувала ринкові механізми самоорганізації, і найважливіше завдання економічної політики держави полягає в створенні таких «полюсів зростання» і свідомому управлінні щодо поширення їх ефекту.

Досліджуючи еволюцію відносин «центр-периферія», спочатку Дж. Фрідман, а потім й інші науковці виділили на національному рівні чотири стадії регіонального розвитку: система локальних ядер; єдиний сильний національний центр; сильний центр і сильні субцентри; утворення функціонально взаємопов'язаних міст. Попри те, що дана чотирістадійна модель зорієнтована на національний масштаб, закономірності поляризації території простежуються і на нижчих рівнях, зокрема на рівні адміністративної області [25, с.110].

У 50-60-х роках ХХ ст. шведський вчений Т. Хегерstrand, не відкидаючи спадщини «класиків розміщення промислового і сільськогосподарського виробництва» та їхніх послідовників, зробив акценти на розміщення інновацій, телекомунікаційних і комп'ютерних систем, розвиток промислово-технологічних комплексів, що реструктуризуються і конвертуються, та висунув теорію дифузії нововведень (інновацій) [11]. Дифузія, тобто розповсюдження, розсіювання по території різних економічних інновацій (нових видів продукції, технологій, організаційного досвіду і т. п.) може бути таких типів: дифузія розширення, дифузія переміщення.

На початку ХХІ ст. формується нова теорія регіонального розвитку, де враховуються інтереси регіонів і покладається відповідальність за розвиток регіонів на місцеву владу. Спрямованість політики розвитку на захист

концептуалізованих прав людини означає, що основними показниками територіального розвитку мають стати параметри фізичного й духовного здоров'я, освіти та можливості самореалізації людини [8, с. 29]. У зв'язку з цим сьогодні сформувався такі основні концепції щодо стимулювання розвитку регіону [21, с.75]:

- концепція кластерного розвитку;
- концепція регіональних конкурентних переваг;
- концепція регіональних інноваційних мереж.

Основоположником концепції кластерного розвитку є лауреат Нобелівської премії М. Портер. Ця концепція базується на більш широкому, динамічнішому баченні процесу конкуренції між фірмами і регіонами на основі зростання продуктивності [39, с.105]. У той час, коли промислова політика має тенденцію до порушення конкуренції на користь окремого регіону, теорія кластерів фокусує свою увагу на усуненні обмежень щодо виробництва і зростання продуктивності.

Основи концепції конкурентних переваг також закладаються М. Портером. Ця концепція базується на дослідженнях А. Сміта та Д. Рікардо, їх теорії абсолютних і порівняльних переваг, проте акцент зміщується з господарюючих суб'єктів на території як суб'єкти конкурентних відносин [13, с.267].

Наступним кроком у формуванні теорії регіонального розвитку є виявлення важливості соціального фактору, зокрема – соціального капіталу, без якого регіональні інноваційні мережі не можуть бути ефективними. Представниками школи доводиться, що довіра, створена на соціальному капіталі, може стати фактором ділової стабілізації та основою для інноваційного розвитку територій [53]. Необхідно зазначити, що соціальний капітал лише на початку ХХІ ст. розглядається як чинник територіального розвитку. Сьогодні закладаються підвалини теорії соціального капіталу території як нової теорії регіонального розвитку. Її застосування на практиці потребує тривалого часу, обумовлює стратегічні заходи і розуміння

важливості питання інтеграції та відповідних власних вихідних позицій. Протягом останніх років у межах регіоналістики почали розроблятися теорії соціальних мереж і знаннєвої економіки як основи регіонального розвитку [3, с.220]. Вектор наукових досліджень у цій сфері зміщується з макрорівня на мікрорівень.

Для досягнення соціально-економічних цілей органами управління формувалися стратегії та програми (плани дій), які базуються на тих чи інших наукових концепціях, що визначають специфіку державної регіональної політики. Отже, будь-які теорії мають прикладний характер. Їх урахування в діяльності регіональних і місцевих органів влади, місцевого самоврядування дає змогу розробити ефективні стратегії, оскільки сутність та еволюція наукової думки відображає і закономірності розвитку, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень.

В Україні інструментом, який давав змогу, з одного боку, реалізовувати державну стратегію регіонального розвитку, а з іншого боку, надати кожному регіону можливість реалізувати свою конкурентну стратегію, довгий час було програмне управління.

Методологія, покладена в основу програмно-цільового регулювання і управління, базується на системному, комплексному підході до управління соціально-економічним об'єктами і процесами і використовує різні інструменти управлінського впливу. Незалежно від виду способів, інструментів реалізації програмно-цільового методу управління, вони повинні забезпечувати інтеграцію цілеспрямованих дій на вирішення проблем, спільну участь органів управління, місцевого самоврядування, галузей, відомств, організацій, які функціонують в ринкових умовах. Подібна інтеграція обумовлює взаємодію учасників вирішення єдиної проблеми, координацію їх дій в просторі і в часі, залучення і використання нових ресурсних можливостей суб'єктів-учасників, включаючи державу, регіони, підприємства і інші організації.

При програмно-цільовому методі процес планування регіонального розвитку пов'язує ресурси бюджетного сектора та бюджетні результати, тобто результати використання учасниками проекту бюджетних коштів, при цьому основний акцент здійснюється на визначенні основних цілей, результатів, яких необхідно досягти, якості наданих послуг, а вже потім визначається, який обсяг ресурсів необхідно для цього використати.

Застосування проектного, орієнтованого на результат, підходу дозволяє знайти рішення низки завдань [15] :

- ефективний розподіл бюджетних коштів за стратегічними цілями;

- забезпечення прозорості та обґрунтованості бюджетних витрат;

- порівняння послуг з позиції їх якості з аналогічними видами послуг в інших регіонах та містах;

- врахування наслідків рішень, що приймаються за обсягами та структурою видаткових статей бюджету.

З урахуванням вказаних передумов і принципів, етапів програмно-цільового фінансування побудуємо механізм реалізації контрольних функцій як основи розробки програмних документів та їх фінансування (рис. 1.1).

Із запровадженням програмно-цільового методу фінансування програм першість віддається аналізу результатів використання бюджетних коштів, оцінці ефективності діяльності бюджетних установ та урядових структур. Тому значну увагу слід приділити основному інструменту оцінки програм, а саме показникам результативності виконання програми, адже вони є необхідною умовою для ефективного управління програмами. Показники результативності повинні нести інформацію про досягнення чи недосягнення поставлених цілей і завдань. Основною перевагою програмно-цільового підходу складання бюджету є те, що він забезпечує перехід від принципу утримання бюджетної установи до принципу отримання конкретних результатів від використання бюджетних коштів відповідною установою, забезпечення проведення нею ефективної політики використання бюджетних

коштів із метою досягнення максимальної віддачі від здійснення видатків [37, с.33].

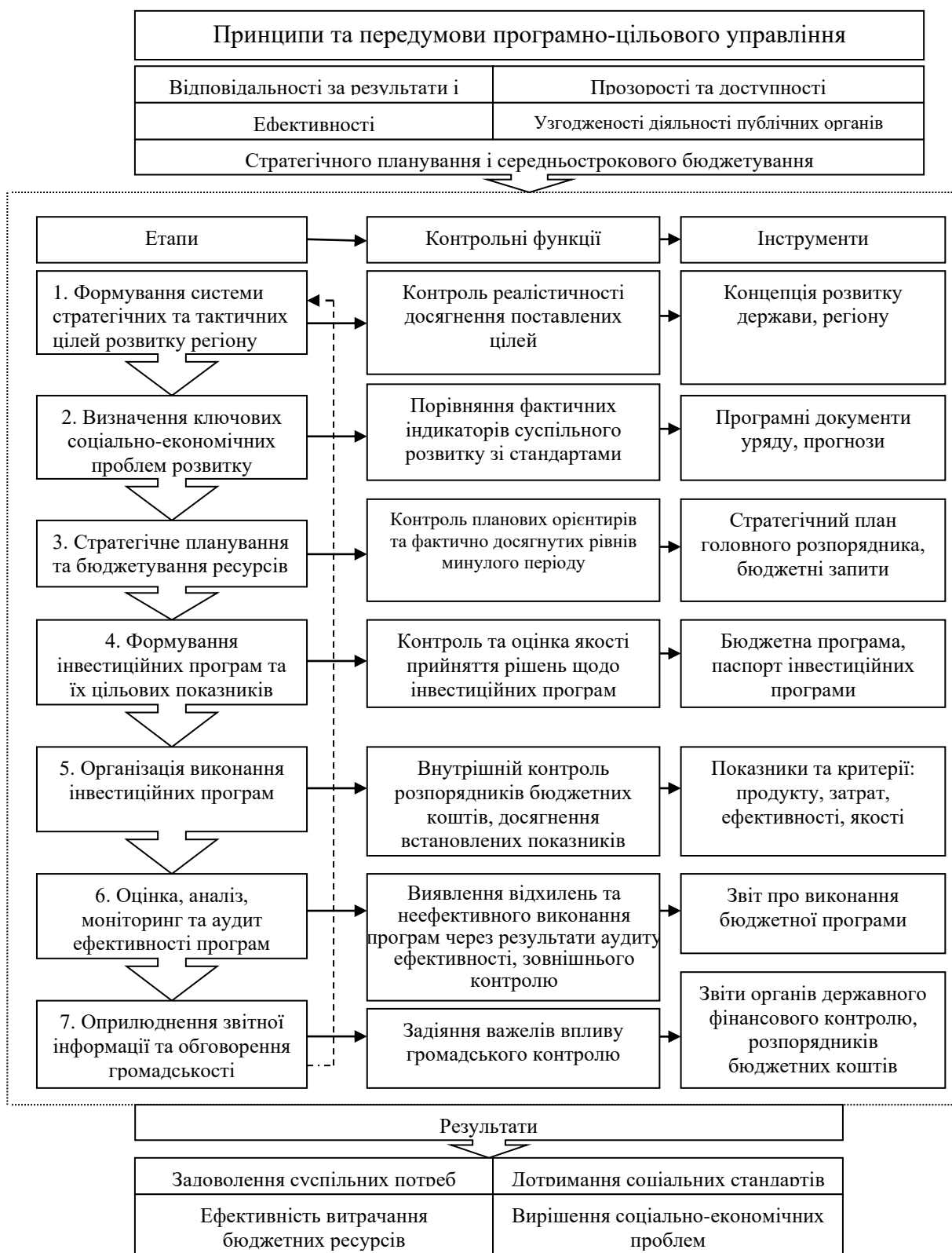


Рисунок 1.1. - Етапи реалізації контрольних функцій програмно-цільового управління при розробці та реалізації програмних документів

Джерело: [32; 33].

Таким чином, програмно-цільовий метод бюджетування сприяє оптимальному використанню бюджетних коштів, переходу від утримання бюджетних установ до надання населенню послуг високої якості, підвищенню обізнаності громадськості щодо ефективності витрачання коштів бюджету територіальної громади та рівня задоволення споживачів суспільних і гарантованих соціальних послуг, плануванню бюджету на середньострокову перспективу, досягнення в результаті значного економічного і соціального ефекту [10; 26; 57].

Однак, зростаюча складність соціально-економічних процесів і явищ в регіонах вимагає застосування широкого спектра методів розробки регіональної політики, причому важливим є врахування інтересів усіх суб'єктів. Одним з найбільш ефективних шляхів підвищення ефективності регіональної економічної політики є підхід на основі форсайту, який застосовується на національному, галузевому, регіональному і корпоративному рівні [45] (рис.1.2). Крім того, розвитку форсайту сприяє зростаюча невизначеність зовнішнього середовища.

Таким чином, на регіональному рівні зростає важливість довгострокового стратегічного прогнозування тенденцій розвитку соціально-економічних процесів і явищ та вироблення на цій основі відповідних стратегій, тобто регіонального форсайту. Форсайт покликаний доповнити існуючі елементи регіонального планування і підвищити їх ефективність [60, с.35].

В літературі існує досить широке розмаїття визначень форсайту, кожне з яких охоплює певні його особливості. Відповідно до загальноприйнятого підходом, Форсайт розглядається як систематична діяльність з прогнозування довгострокових тенденцій в розвитку науки, технології, економіки і суспільства, з метою визначення областей стратегічно важливих досліджень і технологій, що сприяють росту економічних і соціальних благ [60, с.38]. В даному контексті Форсайт може розглядатися одночасно як інструмент розробки політики (якщо він застосовується один раз, як основа для

подальших стратегічних рішень) і як процес, за допомогою якого політика не тільки розробляється, але і оцінюється, і вдосконалюється.



Рисунок 1.2. - Рівні використання Форсайт-технологій

Джерело: [5, с.130].

Деякі фахівці [36, с.812] підкреслюють, що в завдання форсайту не входить суто передбачення майбутнього або оцінка реалізованості певних сценаріїв. Форсайт покликаний розширити уявлення про рушійні сили розвитку суспільства, підвищити його готовність до неминучих змін. У розвинених країнах регіональний Форсайт є засобом стратегічного планування та ефективного розподілу бюджетних витрат. У країнах, що розвиваються Форсайт, перш за все, є інструментом комунікації, вироблення нових форм кооперації, формування інноваційних екосистем. Враховуючи зазначене, розглянемо зарубіжний досвід використання технологій форсайт.

## **1.2. Європейський досвід використання форсайт-досліджень для визначення перспектив розвитку територій**

Сучасне політично-економічне становище в Україні потребує нових, більш ефективних та прозорих підходів до організації розробки стратегій соціально-економічного розвитку територій. Окремі країни у сфері прийняття управлінських рішень, пов'язаних з великою кількістю людей і великим терміном планування, використовують нову технологію – Форсайт. «Метою Форсайту є передбачення можливих варіантів віддаленого майбутнього науки, технологій, економіки і суспільства з метою визначення областей стратегічних досліджень і технологій, які, ймовірно, можуть принести найбільші економічні та соціальні вигоди» [35]. Форсайт включає в себе як прогнозно-аналітичну складову, яка відповідає за комбінацію методів роботи з майбутнім у тому чи іншому Форсайт-проекті, також таку важливу складову, як організація взаємодії та діалогу при виробленні рішень і формування загальних цілей учасників конкретного форсайт-проекту. У дев'яностих роках минулого сторіччя Форсайт почав використовуватися в суспільно-політичній сфері Великобританії, Італії, Австрії, Фінляндії, Франції, ПАР [30].

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

покращуючи здатність уряду відповідати на міждисциплінарні та міжвідомчі виклики» [20, с. 15].

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

Перша Форсайт-програма у Великобританії – це два додаткові проекти сканування горизонту - «Дельта кан» та «Сигма скан», що забезпечують міжсекторну інформаційну підтримку для всієї форсайт-діяльності уряду країни. Фокус постійного сканування спрямований на 50 років уперед для виявлення неясностей і протиріч. «Дельта скан», що включає 250 експертів із науки і технологій, дає огляд майбутніх проблем у даній сфері [55, с.102]. «Сигма скан» є синтезом усіх джерел сканування горизонту і може вважатися «скануванням сканів» та розглядає питання, що стосуються державного планування. Результатом роботи обох сканів є конкретні продукти – проблемні звіти, що коротко характеризують виявлені тренди і можливості їх розгортання в майбутньому. У звітах дається опис проблеми, досліджуються можливі наслідки, виявляються ранні індикатори, рушійні сили і гальмуючі чинники, визначаються паралелі з попередніми подіями, передбачаються майбутні можливі зв'язки. Далі звіт маркується даними, що представляють індикативну інформацію про можливі ймовірності, вплив, поширення, труднощі і час розвитку кожної проблеми. Звіту присвоюють класифікацію – слабкий сигнал, прогноз, ключовий рушійний фактор, сценарій або малоімовірна подія, що має величезні наслідки. Дане маркування необхідне для визначення типу критичного мислення, вживаному при читанні звіту. Дані звіти є результатом першої фази форсайт-процесу і являють собою введення інформації для більш глибокого процесу розробки сценаріїв потенційного майбутнього.

Другий елемент Національної форсайт-програми – постійно діюча програма трьох або чотирьох проектів майбутнього для високоякісних оглядів даної проблеми для створення бачення того, як Великобританія може

впоратися з викликами майбутнього, зумовленими досліджуваною проблемою. Кожен проект триває від 18 до 24 місяців, але має більш довгостроковий вплив, підвищуючи обізнаність, пропонуючи політичні рекомендації і встановлюючи зв'язки між професіоналами всередині і за межами уряду, що може перетворити рекомендації на політичні рішення. За кожною темою прогноз розробляється на 10 років у сферах, де майбутній напрям змін є стрімким, поточні тенденції неоднозначні або різні тренди сходяться. Вибір проекту здійснюється на базі широкого консультативного процесу. Форсайт-команда розміщує на сайті короткий список тем для коментарів і консультацій учених, державних департаментів і корпорацій. З іншого боку, проект потребує вручення міністра для забезпечення політичної згоди високого рівня і починається тільки за гарантії підтримки від усіх зацікавлених груп [14, с.115].

Третьою складовою Форсайт- програми є широка публічна програма, що поєднує мережі футурологів і практиків у політичному, приватному, академічному та інших секторах. Створено мережу аналітиків майбутнього – форум, де можна зустрічатися, цікавитися скануванням горизонту й аналізом сценаріїв майбутнього для обміну новими ідеями, інноваційним мисленням і практичними методиками. Доповідачі з різних професійних співтовариств роблять презентації, ведуть майстер-класи та тренінги або представляють аналіз кейсів із метою стимулювання обговорення, освіти учасників із використанням ф'ючерських методик [22, с.100].

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

Серія регіональних Форсайтів Ломбардії (Італія) була однією з перших регіональних Форсайтів в Європі (1997-1998 рр.), ініційованих громадською спільнотою. Представники технологічних інститутів, асоціації промисловців і банківського сектора виступили з пропозицією про проведення проекту з метою розробки політики регіонального уряду в галузі підвищення

технологічної конкурентоспроможності різних секторів промисловості на середньостроковий період [16, с.245]. Ставилося завдання оцінити фактори конкурентоспроможності в 6 секторах промисловості з точки зору їх міжнародної конкурентоспроможності (експорт і загальний обсяг продажів) і рівня технологій, динаміки в середньостроковій перспективі, критичності технологій, а також провести скринінг прийнятих фірмами стратегій у галузі технологічних інновацій. Результати форсайту були представлені уряду Ломбардії для розробки економічної політики, банкам - для організації фінансової підтримки. Важливим результатом проекту вважається створення центрів передового досвіду і установа спеціальних фондів для фінансової підтримки малого та середнього підприємництва, а також те, що підприємці отримали інформацію про технологічні інновації.

У 2002 р уряд Ломбардії ініціював другий Форсайт, мета якого полягала в забезпеченні конкурентоспроможності регіональних наукових і промислових систем на міжнародній арені. В якості горизонту був обраний середньостроковий період тривалістю 10 років. У завдання проекту входили оцінка поточного стану, привабливості та положення технологій у наступних сферах [23, с.214]: нові матеріали, нано- та біотехнології, інформаційно - комунікаційні технології, енергетика. Для визначення привабливості використовувалися такі індикатори, як економічний і промисловий внесок, час і невизначеність очікуваних наслідків, інтенсивність міжнародної конкуренції, соціальні наслідки. Положення технологій визначалися за такими показниками: наукова компетенція, необхідні ресурси, доступ до провідних ринків, порівняння з промисловими та інфраструктурними чинниками. Також належало оцінити можливість генерації наукового знання на основі даних технологій і впровадження в промислове використання. Звіт про виконану роботу широко висвітлювався в пресі. Результати були використані при розробці плану дій з матеріального стимулювання та підтримки малого й середнього підприємництва, зайнятого в досліджуваних сферах, і допомогли фірмам скласти стратегію розвитку бізнесу. Важливим

ефектом проекту з'явився факт, згідно з яким учасники форсайту з різних сфер науки, політики і бізнесу прийшли до переконаності в тому, що тільки спільними зусиллями можна виробити ефективні рішення середньострокових проблем регіону.

В даному контексті можна привести приклад Фінляндії, яка має довгу традицію проведення регіонального форсайту. Вже в 1970-х роках Місцевими держаними службами та міністерствами було розпочато роботу програм регіонального розвитку, в яких широко застосовувались методи форсайту. В регіональній політиці Фінляндії основну відповідальність та навантаження за проведення регіональної форсайтінгової діяльності несуть так звані ТЕ-Центри (The development of Employment and Economic Development Centres (EDC –Centres) [58], що були засновані ще в 1997 році і функціонують в різних регіонах країни. Основною метою даних центрів при проведенні досліджень з форсайту було:

- форсувати процес визначення майбутніх змін, які можуть відбутися у різних сферах регіонального розвитку (сфери бізнесу, технологій, тощо);
- реалізувати задачі, цілі, бачення майбутнього розвитку регіону;
- активізувати дії для максимального використання позитивних можливостей і уникнення, або хоча б мінімізацію, виникаючих загроз;
- підвищити ефективність рішень і дій ТЕ-Центрів;
- поглиблення знань і розуміння проблем регіонального бізнесу, сфери праці, сільського розвитку, тощо [47, с.86].

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

Найголовнішим моментом в роботі таких центрів, що неодноразово підкреслюється дослідниками, авторами проектів, є саме створення відкритого спільного простору, а також мережі для

акумулювання, поширення, загального користування, обміну інформацією, і формування спільного осередку акторів, що мають безпосередній вплив, знання, компетенцію, бачення і т.п. розвитку даного регіону.

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

Цікавим для дослідження може бути і досвід Німецького регіону Баден-Вюрттемберг, що протягом 2005-2009 проводив дослідницький проект FAZIT (The Research Project for Current and Future IT and Media Technologies and Their Use in Baden – Württemberg-FAZIT) [56, с.15]. Як відомо, з 1996 року даний регіон входить до транскордонного кластеру “BioValley” (“Біодолина”), що об’єднує землі трьох країн у верхній долині р. Рейн. Головною метою проекту було зорієнтувати форсайтингове дослідження і представити сценарії розвитку саме земель Баден-Вюрттемберг, де на даний момент домінує автомобіле та машинобудування, як регіону інформаційних технологій. Дане дослідження є настільки глибоким і вдалим, що навіть провідні японські науковці визнали його вартим наслідування. Вони допускають, що проект FAZIT може стати прикладом у сфері регіонального дослідження для Японії, де, як відомо, вже існує досить давня практика серед місцевих органів влади проведення подібних досліджень.

Слід зазначити, що регіональні Форсайти проводяться не тільки в старій Європі. Країни, що недавно увійшли в ЄС, також їх проводять. Як приклад наведемо Форсайт Західно-Угорського регіону, який проводився в три етапи з 1997 по 2000 рр. Мета проекту полягала в розробці технологічних сценаріїв регіону, визначенні місця цих сценаріїв у міжнародному контексті, після чого передбачалося опрацювання ініціатив та програм, спрямованих на стимулювання реалізації найбільш бажаного майбутнього сценарію на

регіональному та інституційному рівнях, а також на рівні компаній. Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні завдання [31]:

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

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

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

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

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

Таким чином, форсайт – це технологія передбачення можливих сценаріїв розвитку майбутнього [18]. Особлива його цінність та унікальність як технології публічного управління полягає в можливостях погодження прийняття рішень між численними зацікавленими учасниками. Він сприяє узгодженню інтересів, робить прийняття рішень публічними і дозволяє досягти узгоджених дій суб'єктів завдяки виробленню єдиного бачення майбутнього влади і населення. Вже тривалий час його застосовують на майже всіх рівнях в ряді розвинених країн світу

Використання форсайту, як технології розробки регіональних програм розвитку може стати дієвим інструментом формування пріоритетів та обрання правильного вектору розвитку не лише країни, а і її регіонів.

## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ НА РІВНІ ДЕРЖАВИ ТА РЕГІОНУ (НА ПРИКЛАДІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ)**

### **2.1. Характеристика системи регіонального управління на рівні держави та області**

Для забезпечення процвітання кожна держава має віднайти власну, ефективну саме для неї модель регіонального розвитку, постійно визначати адекватні інструменти та успішно їх використовувати. Її основою є нормативна правова база, яка з одного боку сприяє забезпеченню ефективного розвитку конкретної території, а з іншого - спрямована на вирівнювання тенденцій соціально-економічного розвитку регіонів-лідерів та проблемних регіонів.

Законодавство України з регіонального розвитку за період 1991 р. – початку 2016 р. умовно можна поділити на чотири етапи [28, с.80]:

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

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

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

Четвертий етап (з 2014 р. по цей час) характеризується офіційним визначенням засад державної регіональної політики, визначенням порядку використання коштів державного фонду регіонального розвитку. У 2014 р.

Кабінетом Міністрів України була затверджена Державна стратегія регіонального розвитку до 2020 р. [43].

У 2015 р. Кабінетом Міністрів України було прийнято дві Постанови, такі як «Питання використання у 2015 році коштів державного фонду регіонального розвитку» і «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку», а також Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Питання підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку», які упорядкували процес фінансування розвитку регіонів з державного бюджету.

Щодо програмного рівня управління на сьогодні наявна вітчизняна система розробки й виконання цільових програм, яка регламентується Законами України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [42] і «Про державні цільові програми» [41]. Як говорилось вище, для підвищення обґрунтованості підготовки та проведення управлінських рішень, необхідним є оволодіння передовими технологіями передбачення, а отже, і впливу на майбутнє, що зокрема можна забезпечити потенціал форсайт-програмування. Ці технології підтвердили свою ефективність в зарубіжних країнах, на сьогоднішній день вони знаходять своє поширення і в управлінні економічними системами в Україні.

Нормативно-правовим документом, що фактично ініціював початок вітчизняного форсайту, вважається Державна програма прогнозування науково-технічного розвитку на 2004-2006 роки [43], науково-методологічний та організаційний супровід якої здійснював Центр дослідження науково-технічного потенціалу та історії науки НАН України, а інформаційно-аналітичний та ресурсо-технологічний супровід – Український інститут науково-технічної і економічної інформації.

За результатами виконання цієї програми було підготовлений ґрунтовний звіт «Обґрунтування системи науково-технологічних та інноваційних пріоритетів на основі форсайтних досліджень», в якому узагальнені пропозиції 15 експертних груп, створених по нових пріоритетних напрямках розвитку. Рішенням Науково-технічної ради Програми прогнозно-аналітичні та маркетингові дослідження проводилися за напрямами «Енергетика та енергоефективність», «Біотехнології» та «Нові матеріали», «Інформаційно-комунікаційні технології».

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

Наступницею цієї програми стала Державна програма прогнозування науково-технологічного розвитку на 2008-2012 роки [42], організаційний супровід якої здійснював Український інститут науково-технічної і економічної інформації. Створено інформаційний сайт «Форсайт в Україні». У форсайт дослідженнях, що проводилися цим інститутом використовувався метод цільових груп експертів. Так, сформовано та актуалізовано інформаційно-ресурсну базу за пріоритетними напрямами «Науки про життя, нові технології профілактики та лікування найпоширеніших захворювань», «Енергетика та енергоефективність», «Нові речовини та матеріали», «Раціональне природокористування», «Інформаційно-комунікаційні технології» та вперше в Україні сформовано Перелік критичних технологій за пріоритетними тематичними напрямами.

Результати проведеного УкрІНТЕІ форсайтного дослідження покладено в основу Закону України від 08.09.2011 р. № 3715 «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», яким визначено стратегічні пріоритетні напрями інноваційної діяльності на 2011-2021 роки; Постанови КМУ від 07.09.2011 р. № 942 «Про затвердження переліку пріоритетних тематичних напрямів наукових досліджень і науково-технічних розробок на період до 2015 року», Постанови КМУ від 12.03.2012 р. № 294 «Деякі питання

визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2012-2016 роки».

В рамках діяльності Комітету із системного аналізу при Президії Національної академії наук України, Світовим центром даних з геоінформатики і сталого розвитку Міжнародної ради з науки (ICSU) при Національному технічному університеті «Київський політехнічний інститут» (НТУУ «КПІ») та Навчально-науковому комплексі «Інститут прикладного системного аналізу» НТУУ «КПІ» МОН України та НАН України виконано комплекс робіт з технологічного передбачення (форсайту) соціально економічного розвитку України на середньостроковому (до 2020р.) і довгостроковому (до 2030р.) часових горизонтах [52]. До головних драйверів майбутньої економіки України віднесено: «Аграрний», «Військово-промисловий», «Інформаційно-комунікаційні технології», «Створення нових речовин і матеріалів, нанотехнології», «Енергетика», «Високотехнологічне машинобудування», «Розвиток транзитної інфраструктури», «Науки про життя» (біомедична інженерія, клітинна медицина, фармація)».

Таким чином, проведений вище аналіз еволюції державної регіональної політики в Україні свідчить про те, що на сьогоднішній час основне нормативно-законодавче забезпечення в країні щодо регіонального розвитку сформовано, що має забезпечити оптимальний розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади на різних рівнях адміністративно-територіального устрою за принципами субсидіарності та децентралізації, а також можливості формування ефективних стратегій розвитку на регіональному рівні [24, с.132].

Важливу роль у процесі регіонального розвитку відіграє державне управління та місцеве самоврядування, яке здійснюється такими суб'єктами (рис.2.1):

1. Органи державної влади (Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади).

На вищому рівні державного управління здійснюються такі дії:

- визначаються основні напрями державної політики (та її складника – внутрішньої регіональної політики);
- створюється нормативно-правове поле регіонального розвитку;
- розробляється комплексне бачення соціально-економічного розвитку регіонів та цільове спрямування процесів його реалізації;
- визначаються основні пріоритети регіонального розвитку;
- відбувається прогнозування практичного застосування інструментів та механізмів регіонального розвитку.

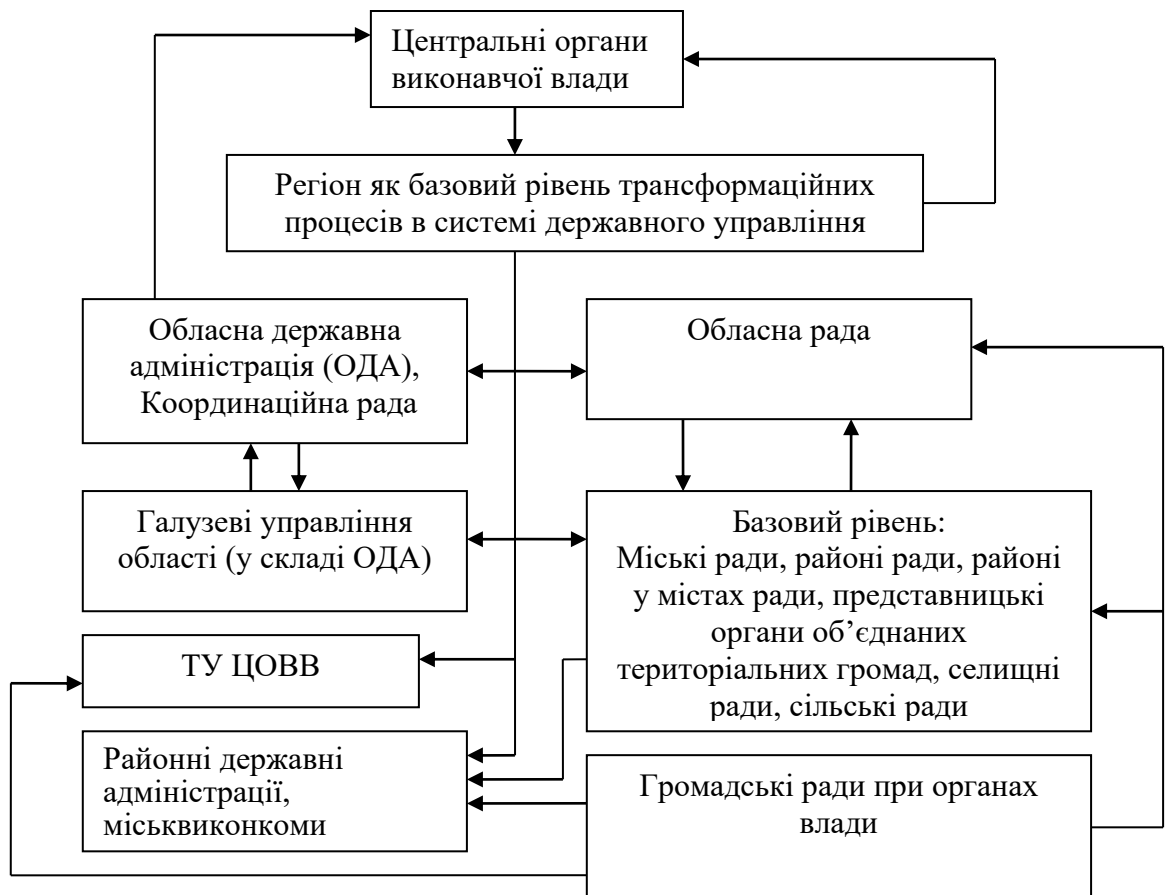


Рисунок 2.1. - Сучасна модель регіонального управління в Україні

Примітка. Систематизовано автором.

2. Органи місцевої влади (місцеві органи виконавчої влади). Так, реалізацією державної регіональної політики у Хмельницькій області займається Департамент економічного розвитку, промисловості та інфраструктури Хмельницької обласної державної адміністрації.

На рівні органів місцевої влади застосовуються інструменти та механізми регіонального розвитку, визначені державою на основі місцевої ініціативи та комплексного використання наявних на місцевому рівні ресурсів, залучаються інструменти та механізми місцевого самоврядування тощо, відбувається стимулювання регіонального розвитку з урахуванням інтересів територіальних громад відповідно до вимог забезпечення високого рівня якості життя людини незалежно від місця її проживання.

Метою діяльності місцевих органів виконавчої влади є надання якісних та доступних публічних послуг, розв'язання найбільш актуальних проблем економічного і соціального розвитку на місцевому, локальному регіональному рівнях. Для реалізації державної регіональної політики система регіонального управління застосовує механізми та інструменти цільового впливу (державного регулювання) розвитку регіонів (насамперед ідеться про соціально-економічний розвиток регіонів).

3. Органи місцевого самоврядування. Місцеве самоврядування є найефективнішим інструментом місцевого управління та розвитку територій. Як було розглянуто вище, нормативно-правова база дає їх можливість здійснювати весь комплекс політик, що стимулюватимуть економічний розвиток територій: від державного сприяння існуючих видів бізнесу до просування принципово нових видів економічної активності у виробництві та сфері послуг.

Для координації діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування із забезпечення формування та реалізації державної регіональної політики створено Міжвідомча координаційна комісія з питань регіонального розвитку (консультативно-дорадчий орган) та засновуються регіональні агенції регіонального розвитку за участю асоціацій підприємців, органів місцевого самоврядування, вищих навчальних закладів, наукових установ, громадських об'єднань. Остання також створена у Хмельницькій області, її засновниками стали Хмельницька обласна рада,

Хмельницька ОДА, провідні підприємства, ВНЗ та громадські організації області.

Реалізація регіональної політики має здійснюватися на основі системи взаємопов'язаних документів: регіональні стратегії розвитку мають відповідати не лише стратегії регіонального розвитку України, але і іншим стратегічним документам держави. У зв'язку з цим, розглянемо проблемні аспекти розробки стратегічних документів на прикладі Хмельницької області.

Зокрема, при розробці програмних документів як на довго-, так і короткостроковий період функція «оцінка і аналіз соціально-економічного розвитку регіонів» здійснюється за показниками, більшість яких характеризує результати процесу, а не фактори, які його забезпечують; прогностні показники формуються шляхом екстраполяції минулих тенденцій та не відображають зв'язку з заходами, які необхідно здійснити для покращення стану. В ряді випадків проведення експертизи та оцінки програм проводиться без залучення представників громади, бізнесу та представників науки. Проблемою залишається залучення сільських мешканців до безпосередньої активної участі в громадських обговореннях з приводу визначення основних цільових програмних завдань та орієнтирів. Прогностні обсяги фінансових ресурсів програм, зокрема коштів державного бюджету, не узгоджуються з реальними можливостями їх фінансування, а також недостатньо розвинені механізми підтримки програм за рахунок позабюджетних джерел фінансування. Існуючий порядок реалізації програм не передбачає чітко визначеного механізму відповідальності за результати програм, а також систему мотивації і критерії оцінки діяльності розробника і координатора програми.

В усіх програмних документах області спостерігається переважно галузевий підхід до визначення пріоритетів. Так, пріоритетами визнано ефективний розвиток певної галузі чи виду діяльності – промисловості, сільського господарства, курортно-рекреаційної сфери і т.п. Проблемою

також ми вважаємо невідповідність визначених у регіональних пріоритетах Хмельницької області (як і більшості інших регіонів), пріоритетам, що зокрема встановлені Форсайт-стратегією для України. Тому пріоритети розвитку Хмельницької області мають ґрунтуватися на інноваційній моделі розвитку, яка означає формування та розвиток тих галузей, що можуть забезпечити довгострокове економічне зростання на місцевому рівні, вирішують нагальні питання регіонального розвитку.

Таким чином, при розробці регіональної стратегії соціально-економічного розвитку використовується традиційний підхід, що на сьогоднішній день має суттєві недоліки, у тому числі [46, с.90]:

- при її побудові часто досить складно заздалегідь сформулювати чіткі і зрозумілі цілі перетворень;

- нелегко розробити і реалізувати в повному обсязі стратегію перетворень навіть у тому випадку, якщо в ці процеси буде залучено максимальну кількість суб'єктів життєдіяльності регіону;

- процес досягнення оптимального рішення є занадто тривалим, що не дозволяє врахувати ризики можливих змін у системі в процесі реалізації проекту;

- участь зовнішніх експертів у розробці стратегії може викликати проблеми, пов'язані з недостатнім розумінням експертами специфіки регіону;

- в ході побудови регіональної стратегії дуже складно точно виміряти вплив і успіх втручання форсайту, що необхідно для того, щоб продовжити або змінити концепцію побудови регіональної стратегії.

Однак, за сучасних умов існує низка об'єктивних і суб'єктивних чинників, що заважають реалізації запропонованого підходу щодо визначення пріоритетів інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні на державному та регіональному рівнях:

- по-перше, можна з впевненістю констатувати, що на регіональному рівні як правило відсутні достатньо кваліфіковані експерти, що володіють

форсайт-методологією, регіональний науковий потенціал майже не орієнтований на проблематику його інноваційного розвитку;

по-друге, бізнес-сектор в умовах тривалого ігнорування його інтересів з недовірою відноситься до дій як державних, так і регіональних органів влади. У той же час низький рівень довіри між потенційними учасниками інноваційного проекту стає суттєвою перешкодою їх реалізації, розвитку та поглиблення процесів кластеризації, створення кластерів навколо пріоритетних технологічних проектів, що, як правило, вимагає у подальшому створення нових організаційно-правових основ існування бізнес-структур;

по-третє, відсутність реальних механізмів стимулювання інноваційної діяльності та обмеженість інвестиційних ресурсів на державному та регіональному рівні, залучення яких на засадах державно-приватного партнерства мало б знизити ризикованість інноваційного інвестування та поживати інноваційну активність суб'єктів господарювання;

по-четверте, відсутність методологічного та методичного супроводу визначення та реалізації пріоритетних напрямів науково-технологічного розвитку регіону;

по-п'яте, несформованість національного та регіонального ринку наукомістких технологій та відсутність системного інформаційного середовища інноваційно-інвестиційної діяльності.

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

## **2.2. Аналіз ефективності управління розвитком Хмельницької області**

Реалізацією державної регіональної політики у Хмельницькій області займається Департамент економічного розвитку, промисловості та інфраструктури Хмельницької обласної державної адміністрації. На рівні органів місцевої влади (Хмельницька обласна рада) застосовуються

інструменти та механізми регіонального розвитку, визначені на основі місцевої ініціативи та комплексного використання наявних на місцевому рівні ресурсів, залучаються інструменти та механізми місцевого самоврядування тощо, відбувається стимулювання регіонального розвитку з урахуванням інтересів територіальних громад відповідно до вимог забезпечення високого рівня якості життя людини незалежно від місця її проживання

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

Протягом останніх 20-ти років загальна чисельність населення області зменшується. Проте в останні 5 років намітилась тенденція до зменшення темпів падіння чисельності населення, як через смертність, так і через зменшення міграції за межі області. Загальна чисельність наявного населення області станом на 01 січня 2018 року склала 1259,7 тис. осіб, у тому числі міське складає 57%, сільське - 43%. Середня густина населення - 74 особи на 1 квадратний кілометр.

Відносно домінуючими галузями промисловості Хмельницької області є виробництво та розподіл електроенергії, яке становить таку ж частку промисловості, що і виробництво продовольчої продукції, напоїв, тютюнових виробів. Розглянемо показники основних сфер економічної діяльності Хмельницької області за 2015-2019 рр. (табл. 2.1).

Індекс промислової продукції за підсумками 2019р. у порівнянні з 2018р. становив 100,8%. За цим показником область посіла 17 місце. У добувній промисловості та розробленні кар'єрів випуск продукції проти 2018р. зменшився на 7,5%. У постачанні електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря обсяги виробництва продукції проти 2018р. зменшились на 7,2%, щодо 2015 року, то зростання становить 4,4%.

Таблиця 2.1 Аналіз розвитку основних сфер економічної діяльності Хмельницької області за 2015-2019 роки

№ пп	Показники	Одиниця виміру	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення, 2019 р. до 2015 р. (+,-)
1.	Обсяг реалізованої промислової продукції у діючих цінах – всього	млн. грн.	17552,6	18349,0	26406,7	32960,6	37689,4	20156,8
	у розрахунку на душу населення	грн.	13394,0	14070,2	20347,3	25554,0	29396,3	16002,3
2.	Індекс промислового виробництва	%	97,6	97,3	95,6	104,5	100,8	3,2
3.	у тому числі за видами промислової діяльності: добувна промисловість і розроблення кар'єрів	%	87,3	98,1	115,4	102,2	92,5	5,2
4.	Переробна промисловість	%	94,7	105,2	87,8	101,0	105,6	10,9
5.	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	%	104,7	81,5	113,9	109,1	109,1	4,4
6.	Індекс обсягу сільськогосподарського виробництва	%	103,2	115,5	87,3	107,5	109,7	6,5

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

В загальному обсязі реалізації основну частку становила продукція підприємств з постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 29,2%, виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів – 27,4%, гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції – 18,1%, машинобудування, крім ремонту і монтажу машин і устаткування – 6,5 відсотка.

Найкраща динаміка за індексом промислової продукції у текстильному виробництві, виробництві одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (144,1%), харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів (118,3%),

металургійному виробництві, виробництві готових металевих виробів, крім машин і устаткування (108,8%), виготовленні виробів з деревини, виробництві паперу та поліграфічної діяльності (103,0%), у галузі машинобудування, крім ремонту і монтажу машин та устаткування (102,9%). Розвиток цих напрямів є потенційно перспективним завданням.

Поряд із цим зменшився випуск продукції у виробництві хімічних речовин і хімічної продукції на 10,6%, машинобудуванні – на 5,0%, виробництві гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції – на 1,4%.

Реалізовано готової продукції у 2019 році на 37689,4 млн. грн., що у 2,14 разів більше ніж у 2015 році та на 14% більше 2018 року. Розглянемо зміни обсягів реалізованої промислової продукції на рис. 2.2.

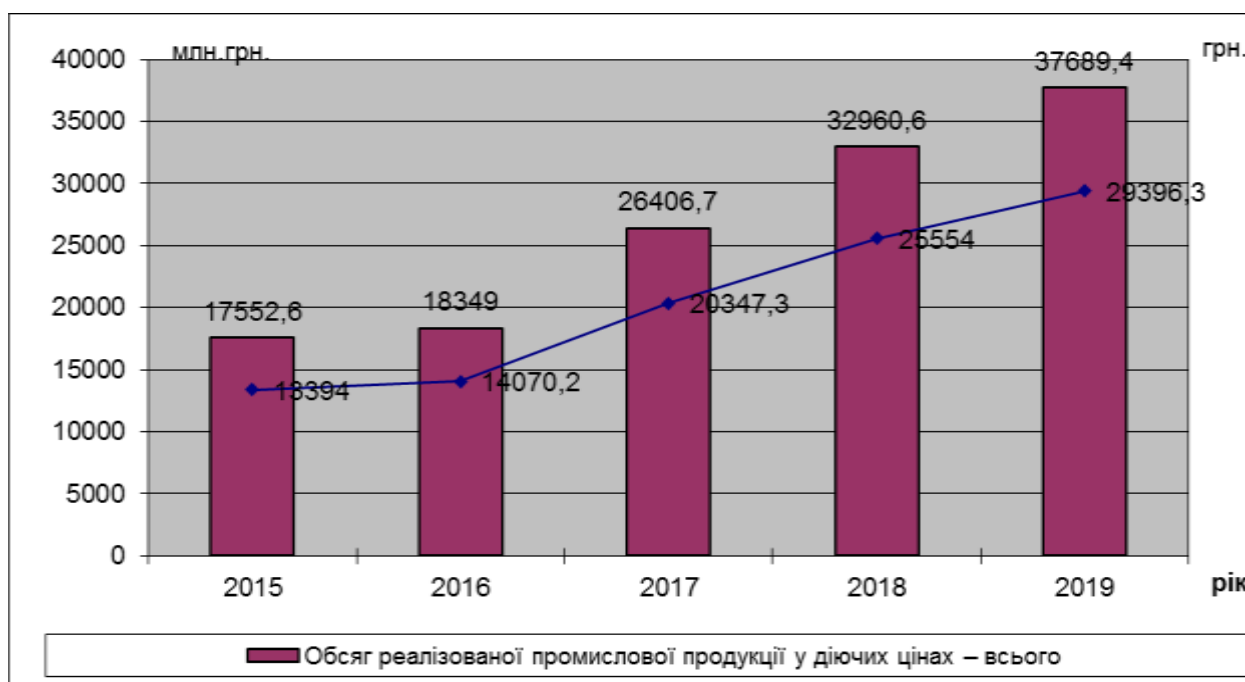


Рисунок 2.2 - Динаміка обсягів реалізованої промислової продукції підприємствами Хмельницької області у 2015-2019 рр.

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

Аналогічні тенденції характерні для обсягу реалізованої промислової продукції в розрахунку на душу населення. У загальному обсязі реалізації найбільша питома вага припадала на постачання електроенергії, газу, пари та

кондиційованого повітря (33,4%), виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів (25,2%), виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції (15,7%).

Індекс обсягу сільськогосподарського виробництва за аналізований період збільшився на 6,5 %. У 2019 році індекс продукції рослинництва порівняно з 2018р. становив 111,6%, у т.ч. у сільськогосподарських підприємствах – 114,3%, у господарствах населення – 106,3%. Хмельниччина традиційно займає лідируючі позиції в аграрному секторі. Показник урожайності зернових культур є третім в державі. Сьогодні однією з найпопулярніших культур у сільгоспвиробництві є соя, площі вирощування якої на Хмельниччині є найбільшими в Україні – понад 260 тис. гектарів.

Необхідно зазначити позитивну тенденцію у галузі тваринництва, активне інвестування приватних коштів господарюючими суб'єктами в його розвиток. Індекс продукції тваринництва у 2019 році порівняно з 2018р. становив 104,3%, у т.ч. у сільськогосподарських підприємствах – 109,7%, у господарствах населення – 100,3%.

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

Дані аналізу (табл. 2.2) свідчать про перевагу кількості малих підприємств у відсотках до загальної структури підприємств регіону на протязі 2015– 2019 років. Спостерігається тенденція уповільнення темпів росту кількості малих підприємств за аналізовані роки: найбільша кількість була характерна для 2017 року, однак зростання цін на ресурси, валютного курсу, зниження платоспроможного попиту населення призвело до закриття малих підприємства. Так, у 2018 році відбулось скорочення на 746 штук (майже на 12,7%). Кількість середніх підприємств, за аналізовані роки, зменшилась на 25 од. (74,9%), хоча у 2019 році порівняно з 2018 роком

кількість збільшилась на 15 од. На великий бізнес припадає менше 1 % усіх підприємств області, що складає відповідно 7 од. у 2019 році проти 9 од. у 2015 році.

Таблиця 2.2 Тенденції зміни кількості малих, середніх та великих підприємств за 2015 – 2019 роки

№ з/п	Види підприємств	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2015 р., (+/-)	Відхилення 2019 р до 2015 р., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Кількість малих підприємств, од.	6519	6584	6627	5865	6575	56	100,9
	у % до загальної кількості підприємств регіону	94,1	94,1	94,8	94,2	94,6	0,5	100,5
2.	Кількість середніх підприємств, од.	397	397	358	357	372	-25	93,7
	у % до загальної кількості підприємств регіону	5,7	5,6	5,1	5,7	5,3	-0,4	93,0
3.	Кількість великих підприємств, од.	9	9	7	6	7	-2	77,8
	у % до загальної кількості підприємств регіону	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	100,0
4.	Всього	6925	6990	6992	6228	6954	29	100,4

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

Враховуючи дані аналізу, варто зазначити, що стан та тенденції розвитку малого, середнього та великого підприємництва в регіоні змінюються під впливом різних факторів, таких як: складна суспільно – політична ситуація; коливання курсів валют (особливо починаючи з 2016 року); високий рівень інфляції; зростання структурного дисбалансу області;

загострення питання щодо реструктуризації боргів; зниження купівельної спроможності населення; вплив кваліфікованих кадрів за межі області та ін.

Проаналізуємо кількість зайнятих працівників підприємств за їх розмірами (рис.2.3).



Рисунок 2.3 - Динаміка кількості зайнятих працівників підприємств за їх розмірами Хмельницької області

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

З результатів аналізу можна зробити висновки, що тенденція зниження кількості підприємств в області негативно позначилась і на скороченні чисельності зайнятих: загальна чисельність зменшилась на 10%, на великих підприємствах – майже на 20%, на середніх – на 4%, на малих – 15%.

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

За видами економічної діяльності за 2015 – 2019 роки на середніх підприємствах найбільше задіяні працівники у сфері промисловості;

сільського, лісового та рибного господарства; будівництва; транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності; діяльності у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування. За видами економічної діяльності за 2015 – 2019 роки на малих підприємствах суттєвою є кількість найманих працівників, що працюють у сфері промисловості; оптової та роздрібної торгівлі; ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів; будівництва; сільського, лісового та рибного господарства. За видами економічної діяльності за 2015 – 2019 роки на великих підприємствах суттєвою є кількість найманих працівників, що працюють у сфері промисловості; сільського, лісового та рибного господарства.

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

Таблиця 2.3 Питома вага збиткових та прибуткових підприємства Хмельницької області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства

Вид підприємства	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	Підприємства, які одержали прибуток	Підприємства, які одержали збиток	Підприємства, які одержали прибуток	Підприємства, які одержали збиток	Підприємства, які одержали прибуток	Підприємства, які одержали збиток	Підприємства, які одержали прибуток	Підприємства, які одержали збиток	Підприємства, які одержали прибуток	Підприємства, які одержали збиток
по великих підприємствах	66,7	33,3	66,7	33,3	71,4	28,6	83,3	16,7	71,4	28,6
по середніх підприємствах	72	28	73	27	76,3	23,7	83,3	16,7	82,5	17,5
по малих підприємствах	68	32	69,3	30,7	77,4	22,6	76,1	23,9	76,3	23,7

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

У порівнянні з 2015 роком, питома вага прибуткових підприємств збільшилась на 4,7% серед великих підприємств, на 10% серед середніх і на 8,3% серед малих, що є позитивною тенденцією. Однак порівняно з 2018 роком, у 2019 році збитку отримано на 11% більше серед великих підприємств, на 1% серед середніх та малих. За видами економічної діяльності найбільше збиткових підприємств зафіксовано в мистецтві, спорті, розвагах та відпочинку (45,5%), найменше – в сільському, лісовому та рибному господарстві (18,0%).

Упродовж 2019р. в ЄДРПОУ області взято на облік 1235 юридичних осіб (4% від загальної кількості). Найбільша кількість суб'єктів створена традиційно в м. Хмельницькому (майже половина від усіх заснованих), за видами економічної діяльності – у сфері надання інших видів послуг (25%), оптової та роздрібною торгівлі, ремонті автотранспортних засобів і мотоциклів (17%) та адміністративного та допоміжного обслуговування (12%). Із створених за цей період юридичних осіб 44% становили господарські товариства, 31% – об'єднання громадян, 8% – приватні підприємства. У створенні суб'єктів господарської діяльності області брали участь 902 іноземні засновники із 66 країн світу. Найбільша кількість підприємств створена за участю іноземних засновників Кіпру, Російської Федерації – по 11% та Польщі – 10% .

Тенденції розвитку підприємництва мають прямий вплив на динаміку зайнятості та безробіття. Попит на працівників скоротився практично в усіх сферах економічної діяльності. Як і в інших областях України, практично не зменшився дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили. У Хмельницькій області чисельність осіб, що мали статус безробітного вдвічі перевищувала загальну кількість вакансій у 2015–2019 роках. Кількість зайнятого населення віком 15–70 років у 2019р. становила 516,0 тис. осіб, а кількість безробітних – 50,2 тис. осіб. Рівень зайнятості населення віком 15–70 років порівняно з 2018р. збільшився на 0,8 в.п. та становив 54,7%, а серед населення працездатного віку – на 1,3 в.п. та 63,2%, відповідно. Рівень

безробіття серед економічно активного населення працездатного віку зменшився з 9,7% у 2018р. до 9,2% у 2019р., однак це більше показника 2015 року на 0,5% (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Основні показники ринку праці Хмельницької області

Види підприємств	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2015 р., (+/-)
Зайняте населення працездатного віку, тис. осіб	59,7	54,7	52,6	53,9	54,7	-5
Безробітне населення працездатного віку, тис. осіб	49,9	54,0	56,6	53,0	50,2	0,3
Рівень безробіття населення працездатного віку, %	8,7	9,9	10,4	9,7	9,2	0,5
Кількість громадян, які мали статус безробітного, тис. осіб:	53,1	50,2	47,4	44,2	40,2	-2,2
з них працевлаштовано	19,8	16,7	15,1	13,4	13,1	1
Потреба в робочій силі на кінець звітної періоду, тис. осіб	0,2	0,2	0,4	0,6	1,2	1,9
Навантаження зареєстрованих безробітних на одне вільне робоче місце на кінець звітної періоду, тис. осіб	76	75	44	28	10	-21

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

Основною проблемою в області залишаються низька оплата праці і відповідно низька мотивація населення, міграція трудових ресурсів за кордон. Наслідком підвищення бізнес-активності та вирішення проблем зайнятості є збільшення грошових доходів населення та заробітної плати, зростання рівня життя населення області.

В економіці будь-якого регіону України інвестиції є домінуючою складовою розвитку. Вони дають можливість вирішити соціальні проблеми, забезпечують високий рівень зайнятості населення, дозволяють оновлювати виробництво, проводити модернізацію й нарощування основних фондів підприємств, впроваджувати новітні технології. Внутрішні інвестиції є

важливим джерелом економічного зростання регіону. Їхнє залучення свідчить, з одного боку, про підвищення рівня довіри населення до запроваджених реформ, з іншого – про зростання рівня добробуту громадян. Динаміку зовнішньоекономічної та інвестиційної діяльності Хмельницької області за 2015-2019 роки розглянемо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 Динаміка зовнішньоекономічної та інвестиційної діяльності Хмельницької області за 2015 – 2019 рр.

№ пп	Показники	Одиниця виміру	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. у % до 2015 р.
1.	Обсяг експорту товарів	млн. дол. США	489,0	506,3	401,6	318,7	467,6	95,6
2.	Обсяг імпорту товарів	млн. дол. США	484,3	346,9	259,3	331,9	414,3	85,5
3.	Обсяг прямих іноземних інвестицій	млн. дол. США	205,1	189,2	166,8	165,5	158,2	77,1
4.	Обсяг прямих іноземних інвестицій на душу населення	дол. США	156,9	145,1	128,5	124,2	124,1	79,1
5.	Інвестиції у матеріальні активи	млн.грн.	3637,1	4078,2	6809,3	9123,2	1049,9	28,9
6.	Інвестиції у нематеріальні активи	млн.грн.	9,1	16,0	56,4	25,2	44,3	486,8

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

Обсяги експорту товарів та послуг за 2019 рік становили 467,6 млн. доларів США, що на 47% більше показника 2018 року, однак майже на 5% менше значення 2015 року. Обсяги імпорту становлять 414,3 млн. доларів, що на 24% більше показника 2018 року, однак на 14% менше 2015 року. В

цілому, перевищення експорту над імпортом забезпечує регіону позитивний зовнішньоекономічний баланс, надходження валюти у розвиток регіону.

Слід відмітити, що за п'ять досліджуваних обсяг прямих іноземних інвестицій зменшився майже на 23% відносно 2015 року. Відповідно зменшилася величина прямих іноземних інвестицій на душу населення на 20%. Негативним є скорочення інвестицій в матеріальні активи – їх величина з 2015 р. по 2019 р. скоротилась майже втричі, що може призвести до старіння матеріально-технічної бази об'єктів соціальної та виробничої інфраструктури регіону, виробничих підприємств тощо. Однак, при цьому відбувається зростання у 4,8 рази інвестицій в об'єкти нематеріальних активів, з них 38% спрямовується на програмне забезпечення та бази даних, а ще 14 на придбання/створення прав на комерційні позначення, об'єкти промислової власності, авторські та суміжні права, патенти, ліцензії, концесії.

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

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

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

Найвагоміші експортні поставки товарів серед країн-членів ЄС здійснювалися до Німеччини (12,8%), Польщі (8,1%), Бельгії (3,4%), Латвії (3,4%), Нідерландів (3,6%), Іспанії (4,2%). Серед інших країн світу найбільше експортувалися товари до Російської Федерації (13,6%), Єгипту (5,7%), Республіки Кореї (4,3%), Іраку (4,3%), Туреччини (3,3%).

Серед найбільших країн-партнерів експорт товарів зменшився порівняно з попереднім роком до Російської Федерації на 65,3%, Іспанії – на 15,6%, Німеччини – на 10,8 відсотка. Водночас збільшилися поставки до Республіки Кореї в 2,5 рази, Латвії – в 4,5 рази, Туреччини – в 5,0 разів, Єгипту – на 9,7%, Нідерландів – в 2,0 рази, Бельгії – в 2,2 рази, Польщі – на 29,5%, Іраку – на 9,1 відсотка.

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

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

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

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **3.1. Регіональний Форсайт як технологія визначення пріоритетів регіонального розвитку**

Пріоритетною метою розвитку Хмельницької області на основі технології форсайту є формування системи ефективних напрямів соціально-економічного зростання на базі широкого соціального діалогу між учасниками процесу й визначення необхідних ресурсів для досягнення поставлених завдань, що є інформаційним підґрунтям для розробки регіональної та національної стратегії та політики, і реалізація цих напрямів для забезпечення тривалого функціонування і розвитку із поліпшенням умов життя населення і збереженням якості навколишнього середовища. Досягнення визначеної мети припускає вирішення наступних завдань [1; 34; 48, с.152]:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Для формування стратегічних цілей розвитку Хмельницької області на основі технології форсайту пропонуємо залучити: Хмельницьку обласну адміністрацію (відповідні департаменти та підрозділи); Хмельницьку обласну раду (відповідні відділи виконавчого апарату); Агенцію сталого розвитку (АСТАР), яка заснована членами та головами громадських організацій; навчальні заклади, що можуть забезпечити якісне прогнозування показників соціально-економічного розвитку; Хмельницьку торгово-промислову палату, Асоціацію об'єднаних громад Хмельницької області, зацікавлені громадські організації.

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

економічний та соціальний розвиток підприємств регіону та країни в цілому. На цій підставі прогнозування розвитку регіону на основі форсайту реалізує наступні функції:

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

Сформуємо базові пріоритети соціально-економічного розвитку Хмельницької області:

1. Короткострокові пріоритети управління розвитком регіону:

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

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

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

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

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

забезпечення готовності економіки регіону до непрогнозованих різких змін умов середовища;

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

Врахування даних аспектів, при плануванні розвитку регіону, передбачає наявність якісного і точного прогнозу майбутнього, можливості активного управління регіональним розвитком при використанні сучасних

методів, найбільш поширеним серед яких в світовій практиці є форсайт. Структуру форсайту в управлінні розвитком Хмельницької області представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 Елементи форсайту регіонального розвитку

Елемент	Критерій	Метод оцінювання	Шкала оцінювання
1	2	3	4
Цілі проведення форсайту	Правильність постановки цілей. Досяжність. Несуперечливість. Врахування інтересів усіх стейкхолдерів	Інтерв'ю Порівняння з результатами	Відповіді на питання інтерв'ю. Повна або часткова Досяжність. Повне або часткове врахування інтересів стейкхолдерів
Проектна команда	Рівень кваліфікації і наявність відповідного досвіду. Репрезентативність по відношенню до всіх стейкхолдерів. Ефективні комунікації в команді. Рівень незалежності членів команди	Аналіз документації (особистої та попередніх проектів) Інтерв'ю з членами команди. Аналіз стейкхолдерів	Відповіді на питання інтерв'ю Повна або часткова Незалежність частка учасників команди, раніше виконували подібні дослідження широта охоплення
Ініціатор проекту	Положення ініціатора в проектній команді. Взаємодія з командою	Аналіз документації інтерв'ю	Чи несе ініціатор відповідальність? Наскільки ефективно взаємодія з командою?
Стейкхолдери	Ідентифікація всіх регіональних стейкхолдерів. Ідентифікація інтересів стейкхолдерів. Взаємодія між стейкхолдерами	Аналіз стейкхолдерів Аналіз документації	Представлено всі стейкхолдери. Ключові інтереси стейкхолдерів. Ідентифіковані знайдено точки перетину інтересів (спільні інтереси)
Методологія	Різноманітність застосовуваних методів відповідність. Застосовуваних методів поставленим цілям збалансованість підходів. Ефективність досягнення цілей. Якість отриманих результатів	Аналіз документації. Аналіз результатів проекту. Матричний аналіз інтерв'ю.	Оцінка вкладу кожного методу в досягнення цілей. Оцінка відповідності застосовуваних методів отриманим результатам. Оцінка ефективності досягнення цілей за допомогою конкретних методів.
Організація досліджень	Послідовність дій Ефективність управління Повнота дій	Аналіз Документації. Інтерв'ю	Відповідність проекту вимогам за результатами, ресурсами, тимчасовим обмеженням. Послідовність і

			несуперечливість результатів
--	--	--	---------------------------------

Продовж.табл.3.1

1	2	3	4
Ресурси проекту	Достатність ресурсів. Якість ресурсів Ефективність розподілу ресурсів.	Аналіз документації. Інтерв'ю	Ресурси проекту використовувалися ефективно (value for money)
Результати проекту	Значимість для ініціатора проекту. Значимість для Стейкхолдерів. Значимість для регіону	Аналіз документації. Інтерв'ю	Результати використовуються для розробки стратегії розвитку регіону. Усі стейкхолдери мають уявлення про результати форсайту

Примітка. Складено автором.

Використання запропонованих процедур форсайту в управлінні розвитком регіону є результативним тільки за умов урахування особливостей регіону, пошуку нестандартних шляхів розв'язання наявних проблем, активного обміну досвідом між регіонами, що ґрунтується на системі принципів управління розвитком регіону. Очікувані результати від реалізації технології форсайту розвитку Хмельницької області наступні:

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

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

підтримка малого підприємництва;

формування сприятливого інвестиційного клімату;

використання інноваційного потенціалу регіону;

зміцнення фінансової дієздатності громад;

розвиток регіональної та міжрегіональної, інноваційної інфраструктур;

реалізація інвестиційних проектів; залучення приватного сектору до реалізації інноваційних проектів;

розвитку сучасних форм міжрегіональної інтеграції та кооперації.

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

стимулювання інвестиційного попиту з боку виробничої сфери та сфери послуг;

створення сприятливих умов для інвестування, мінімізації та диверсифікації ризиків;

підтримка інформаційного та кадрового забезпечення.

3. Розвиток інноваційної сфери регіону, а саме:

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

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

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

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

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

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

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

розвиток малого підприємництва як пріоритетного напрямку

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

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

сприяння розвитку малого підприємництва на селі;

формування інноваційної карти регіону;

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

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

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

нарощування експорту;

оптимізація структури імпорту з метою збільшення частки продукції промислового призначення;

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

сприяння стабільних зовнішньоекономічних зв'язків підприємств регіону;

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

розвиток інноваційних виробничих комплексів кластерного типу.

7. Активізація використання інтеграційного потенціалу регіонів, зокрема:

розширення повноважень місцевих органів влади;

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

поглиблення трансрегіональної кооперації;

створення туристичних кластерів на базі рекреаційного потенціалу регіону [17; 49, с. 45].

При формування стратегії розвитку Хмельницької області втілений переважно галузевий підхід до визначення пріоритетів. Так, пріоритетами визнано ефективний розвиток певної галузі чи виду діяльності – промисловості, сільського господарства, курортно-рекреаційної сфери і т.п. У процесі визначення регіональних пріоритетів розвитку доцільно орієнтуватися на головні драйвери, що визначені на національному рівні. Оскільки до головних драйверів в рамках розробки «Форсайт економіки України» віднесено такі напрями як «Аграрний», «Військово-промисловий», «Інформаційно-комунікаційні технології», «Створення нових речовин і матеріалів, нанотехнології», «Енергетика», «Високотехнологічне машинобудування», «Розвиток транзитної інфраструктури», «Науки про життя» (біомедична інженерія, клітинна медицина, фармація), «Туризм» вважаємо за потрібне стратегію регіонального розвитку розробляти в розрізі цих блоків [19, с.45]. Інноваційна спрямованість регіонального розвитку означатиме застосування суб'єктами господарювання інноваційних основ діяльності, розвиток інноваційних виробництв. Інноваційність має бути закладена і в пріоритети регіонального розвитку в Хмельницькій області.

Однією з основних проблем регіональних стратегій є те, що його автори не враховують існуючі в регіоні інноваційні драйвери і інтереси вже існуючих учасників інноваційної діяльності. У цьому випадку виходить, що результати стратегії «відірвані» від існуючих в регіоні драйверів інноваційного розвитку і мають занадто загальний характер, що перешкоджає їх впровадженню в регіоні. Для усунення цієї проблеми розробка сценаріїв в ході регіонального інноваційного форсайту повинна здійснюватися паралельно з його оцінкою.

На основі врахування економічного потенціалу Хмельницької області окреслимо стратегічні пріоритети, як можуть в майбутньому стати основою для формування «Форсайту економіки регіону» (табл.3.2). При цьому необхідним є відображення у формулюванні пріоритету руху до стратегічної мети розвитку даної сфери діяльності на регіональному рівні.

Таблиця 3.2. Регіональні пріоритети розвитку «Форсайту економіки Хмельницької області»

Драйвер національної економіки	Регіональні пріоритети
«Аграрний»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток системи органічного удобрення та захисту рослин;</li> <li>- інноваційні розробки селекційного характеру, направлені на створення високопродуктивних, адаптованих до природно-кліматичних умов України сортів сільськогосподарських культур;</li> <li>- розвиток дрібного фермерського бізнесу</li> </ul>
«Промисловий»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток екологічно чистих виробництв: виробництво екологічно чистої продукції; рециклінг;</li> <li>- виробництво ресурсозберігаючої техніки;</li> <li>- пошук шляхів безпечної утилізації або безпечного зберігання відходів підприємств – найбільших забрудників.</li> <li>- розвиток імпортозаміщуючих та експортноорієнтованих галузей</li> </ul>
«Інформаційно-комунікаційні технології»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання потенціалу бізнесу в ІТ сфері;</li> <li>- розробка та впровадження систем «інтелектуального виробництва»;</li> <li>- розвиток цифрових мереж в різних секторах економіки</li> </ul>
«Створення нових речовин і матеріалів, нанотехнології»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження нанотехнологій і наноматеріалів у будівельній галузі, що дасть можливість отримання нових, поліпшених характеристик будівельних матеріалів;</li> <li>- використання нанотехнологій у екологічній сфері (утилізація відходів, захисту довкілля та біобезпека)</li> </ul>
«Енергетика»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активне впровадження альтернативної енергетики;</li> <li>- зниження енергомісткості виробництва;</li> <li>- широке використання енергоаудиту;</li> <li>- провадження енергоефективних технологій, що підвищить конкурентоспроможність підприємств регіону у глобальному виробництві та знизить негативний вплив на навколишнє середовище;</li> </ul>
«Високотехнологічне машинобудування»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток сільськогосподарського машинобудування;</li> <li>- активізація конструкторських розробок та дослідних зразків виробів світового рівня;</li> <li>- підвищення енергоефективності технологій машинобудування</li> </ul>
«Розвиток транзитної інфраструктури»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток авіаційного, автомобільного транспорту;</li> <li>- розвиток регіональних логістичних структур;</li> <li>- підвищення безпеки, якості перевезень та сервісу</li> </ul>
«Науки про життя» (біомедична інженерія фармація)»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток науково-освітніх шкіл в галузях медичних і біологічних технологій;</li> <li>- виробництво медичного обладнання і матеріалів.</li> </ul>
«Туризм»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання високотехнологічних комплексів у сфері туризму (наприклад, 3D- планетарій, інтерактивні і віртуальні музеї);</li> <li>- розвиток інноваційних видів туризму (промисловий, екотуризм, шопінг тур тощо).</li> </ul>

Примітка. Складено автором.

Максимальна ефективність від реалізації концепції інноваційного розвитку Хмельницької області на основі методу форсайту може бути досягнута при виконанні комплексу умов: достатній соціально-економічний потенціал регіону, реальні конкурентні переваги регіону, ємні ринки збуту існуючої та перспективної продукції, достатні джерела фінансування, підтримка інноваційного розвитку регіону з боку органів влади. Концепція розвитку регіону дозволить сформулювати основні положення стратегії розвитку області, завдяки форсайту, яка, в свою чергу, забезпечить повсюдне та безперервне впровадження передових технологій та дозволить досягти визначених цілей [12, с.56].

Слід зазначити, що хоча Форсайт можна розглядати як проект, його особливості визначають і специфіку оцінки Форсайт-досліджень [51]. Якщо при оцінці традиційних проектів, перш за все, визначається їх ефективність (як комерційна ефективність, яка вимірюється показниками чистої поточної вартості грошових потоків або внутрішньої норми прибутковості, так і ефективність з точки зору досягнення поставлених цілей на основі аналізу витрат і вигод), то для форсайт-досліджень найбільш важливим критерієм успішності є його вплив на розробку відповідної стратегії (наприклад, інноваційної стратегії регіону).

### **3.2. Напрями розвитку регіональної інноваційної системи**

Під впливом глобалізації, відбуваються швидкі технологічні та організаційні зміни, що збільшує цінність здатності всіх учасників інноваційної діяльності до адаптації в мінливому світі, до навчання. Тобто, всі учасники інноваційної діяльності повинні формувати нові стратегічні пріоритети, що враховують ці швидкі зміни. Для цього необхідне порозуміння між ними щодо ключових напрямків розвитку технологій, що визначають довгострокові перспективи.

Розробка регіональної політики є сукупністю комплексних дій, які перебувають під впливом безлічі факторів. Це різні інтереси ключових учасників, нові вимоги до системи освіти, питання охорони навколишнього середовища, питання підвищення якості життя населення, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, проблеми регіонального нерівності і т.д [29, с.212]. Більшість перерахованих проблем не має очевидних рішень. Крім того, необхідно враховувати зростаючу невизначеність зовнішнього середовища. Тому доводиться застосовувати різноманітні методи і шукати консенсус в широких верствах суспільства. З огляду на те, що результати форсайту є основою для прийняття стратегічних інноваційних рішень на регіональному рівні, як основного замовника Форсайт-досліджень логічно вважати органи виконавчої влади регіону, відповідальні за економічну політику. В якості лідерів команди проекту ми бачимо представників університетів.

Важливість університетів для інноваційного розвитку регіону не викликає сумнівів. Університети є основними постачальниками кваліфікованих кадрів для регіону, створюють і поширюють нові знання і технології, тобто є найважливішими творцями інтелектуального капіталу регіону. Вони виконують також найважливішу функцію організації взаємодії між випускниками та роботодавцями [38, с.56].

З позицій регіональних інноваційних систем університети можна розглядати як економічних агентів, функції яких в регіоні визначається виробництвом і розповсюдженням знань для інших економічних агентів. З позицій залучення в регіональну соціально-економічну систему можна розглянути два типи моделей, в рамках яких такі учасники інноваційних систем, як освітні організації (університети), підприємства промисловості і органи державного управління здійснюють свою взаємодію. Таким чином, спільна діяльність трьох інститутів - освітнього, державного і корпоративного - дозволяє розробляти єдину інноваційну політику, яка

спрямована на генерування підприємництва в високотехнологічних галузях, розвиток нових напрямків науки і нових моделей бізнесу (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1. - Роль університетів у формуванні структури економіки регіону

Примітка. Пропозиції автора.

Основною відмінною рисою регіональної інноваційної системи є формування безлічі коопераційних взаємодій між різними учасниками інноваційної діяльності в регіоні. Університети сприяють цьому взаємодії через створення елементів інноваційної інфраструктури - технопарків, бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій, лабораторій і дослідницьких центрів за участю бізнесу, інноваційно-промислових кластерів і т.д. У ряді регіонів (як показує світова та вітчизняна практика) університети активно залучені в підприємницьке середовище регіону як творці не тільки елементів

інфраструктури, а й власне підприємницьких структур – малих інноваційних підприємств (спін-офф компаній). Це дозволяє говорити про новий тип університетів - «підприємницькому університеті», що є активним стейкхолдером регіональної інноваційної системи.

Однак можна виділити і елементи непрямого впливу університетів на коопераційні взаємодії в регіоні, такі як створення регіональних програм підготовки кадрів, участь в експертизі проектів, поширення результатів федеральних і міжнародних дослідних проектів в регіоні та ін.

Друга важлива риса регіональної інноваційної системи, в формуванні якої активно задіяні університети, це формування регіонального людського, соціального та інтелектуального капіталу. Університети здійснюють підготовку кадрів, поширення знань, а також сприяють зростанню підприємницької активності через діяльність бізнес-інкубаторів та спін-офф компаній (малих інноваційних підприємств), що створюються на основі університетів, як правило, їх співробітниками - професорсько-викладацьким складом, дослідниками, студентами або випускниками. Через створення таких підприємств університети можуть залучати сильних абітурієнтів, орієнтованих на професійну кар'єру в регіоні, і утримувати в ньому кращих випускників. Крім того, університети повинні відігравати важливу роль у визначенні випереджальних потреб ринку праці, відповідаючи на питання, які професії виявляться найбільш затребуваними в середньо- і довгостроковій перспективі, і які компетенції (знання, вміння, навички) існуючих професій формуватимуть довгострокові конкурентні переваги регіону.

Третя важлива функція університетів в регіональній інноваційній системі полягає в їх взаємодії з органами виконавчої влади, відповідальними за розробку і реалізацію регіональної інноваційної політики. Університети проводять аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища регіону, визначають напрями інноваційного розвитку, стають майданчиками для широких обговорень пропонованих заходів інноваційної політики.

Враховуючи одне з ключових призначень форсайту - передбачення майбутнього розвитку регіону, можна визначити три напрями форсайту, пов'язані з дослідженнями університетів (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 Взаємозв'язок форсайту з функціями університетів

Напрями форсайту	Опис напрямку	Взаємозв'язок з функціями університетів
Передбачення майбутнього (когнітивний напрямок)	Форсайт визначає нові тенденції, рушійні сили розвитку і дає підґрунтя для прийняття стратегічних рішень. Він націлений на ідентифікацію пріоритетів інноваційного розвитку на основі узгоджених уявлень про майбутній розвиток науки, технології, економіки і суспільства ідентифікація нових напрямів розвитку науки і технологій	Ідентифікація нових знань і навичок, затребуваних в майбутньому
Обговорення майбутнього (нормативно-ціннісний напрямок)	Форсайт проводиться на основі відкритої дискусії і націлений на вироблення загального розуміння пріоритетів розвитку Форсайт передбачає участь різних зацікавлених осіб на різних рівнях	Університети, в силу різноманітності своїх продуктів і зв'язків, можуть стати найкращим майданчиком для діалогу між різними стейкхолдерами у пошуку спільного бачення майбутнього Проведення досліджень з метою кращого розуміння пріоритетів розвитку
Формування майбутнього (практичний напрямок, застосування результатів форсайту)	На основі результатів форсайту виробляються стратегічні рішення, які дозволяють втілити ці результати в конкретні дії на регіональному рівні	Реалізація можливих проектів Участь в розробці стратегічних рішень Пошук і залучення партнерів

Примітка. Визначено автором.

Таким чином, регіональний інноваційний Форсайт слід проводити за активної участі університетів регіону, на їх майданчику.

Організація регіонального інноваційного форсайту передбачає наступну послідовність [46, с.90]:

1. У зв'язку з пріоритетами національної та регіональної інноваційної політики та особливостями регіональної інноваційної системи, здійснюється постановка цілей і розробка теоретичного обґрунтування проекту. Загальною метою проекту регіонального інноваційного форсайту є ідентифікація потенційних можливостей і загроз для інноваційного розвитку в регіоні в перспективі і визначення перспективних галузей для підтримки у сфері науки і технологій (з урахуванням впливу на дослідження і розробки, галузі промисловості, соціальні тенденції). В якості перспективного періоду розглядається горизонт в 10 років, що визначається зростаючої невизначеністю, яка не дозволяє достовірно визначати тенденції на більш тривалий період часу.

Для того, щоб з самого початку враховувалися інтереси широкого кола стейкхолдерів, організаційний комітет здійснює попереднє обговорення цілей проекту, виявляє інтереси ключових зацікавлених осіб і проводить зіставлення цих цілей. В якості методів виявлення інтересів стейкхолдерів доцільно використовувати експертні панелі (серія семінарів з метою виявлення ключових експертів і зустрічі експертів), інтерв'ю, метод мозкового штурму. Для розуміння початкових установок проекту регіонального інноваційного форсайту (особливості регіональної інноваційної системи, технологічна спеціалізація регіону, демографічна і соціальна ситуація в регіоні тощо) використовуються методи стратегічного аналізу (SWOT, STEEP, PESTEL), розглядаючи особливості регіону і фактори його розвитку у взаємозв'язку один з одним.

2. На другій фазі відбувається розробка плану реалізації та оцінки результативності регіонального інноваційного форсайту. Перш за все, відбувається дослідження глобальних тенденцій, критичних технологій і галузей промисловості, які будуть перебувати під впливом цих технологій і розвивати їх [18, с.9]. На другому етапі оцінюється вплив цих технологій на економіку регіону.

2.1. Аналіз глобальних тенденцій. Аналіз глобальних тенденцій - це аналіз зовнішнього оточення регіону, націлений на визначення можливих сценаріїв розвитку майбутнього. Під глобальною тенденцією (мегатрендом) розуміється великий технологічний, економічний, соціальні, політичні і екологічні зрушення, що формуються повільно. Ідентифікація мегатрендів здійснюється на основі аналізу публікацій, патентів. Також, для узгодження думок стейкхолдерів використовуються специфічні методи форсайту - метод Дельфі, дорожні карти, мозковий штурм і т.д [54, с.40]. У табл.3.2 нами було визначені регіональні пріоритети розвитку «Форсайту економіки Хмельницької області», які можуть бути взяті за основу для визначення пріоритетів регіонального інноваційного форсайту.

2.2. Виявлення критичних технологій. Аналіз націлений на вивчення стану технологічного розвитку (нові технології, регіони, міжнародні центри компетенцій для певних технологій, взаємозв'язки між різними технологіями і т.д.). Він призначений для ідентифікації технологічних тенденцій, що охоплюють різні сфери діяльності, кращого розуміння сценаріїв розвитку, що базуються на тих чи інших технологіях, їх різноманітті.

Для проведення цього етапу аналізу використовуються наукометричні підходи. На початковій стадії проводяться зустрічі дослідників і експертів-практиків (представників галузей промисловості) з метою ідентифікації ключових технологій майбутнього. Згодом на основі методів бізнес-аналітики та кластеризації здійснюється ідентифікація критичних технологій. При цьому важливим, а врахування не лише тенденції всередині різних галузей, а й міжгалузеві аспекти розвитку.

2.3. Ідентифікація галузей промисловості, пов'язаних з новими технологіями. Цей процес ґрунтується на даних економічного та фінансового аналізу на підприємствах регіону. Дослідження на цій фазі проводиться наступним чином (рисунок 3.2).

В результаті виконання цих послідовних етапів (2.1 - 2.3) можна встановити взаємозв'язки між чинниками, що впливають на розвиток

інноваційної системи регіону в майбутньому і сферами, які вимагають уваги при розробці регіональної інноваційної політики.

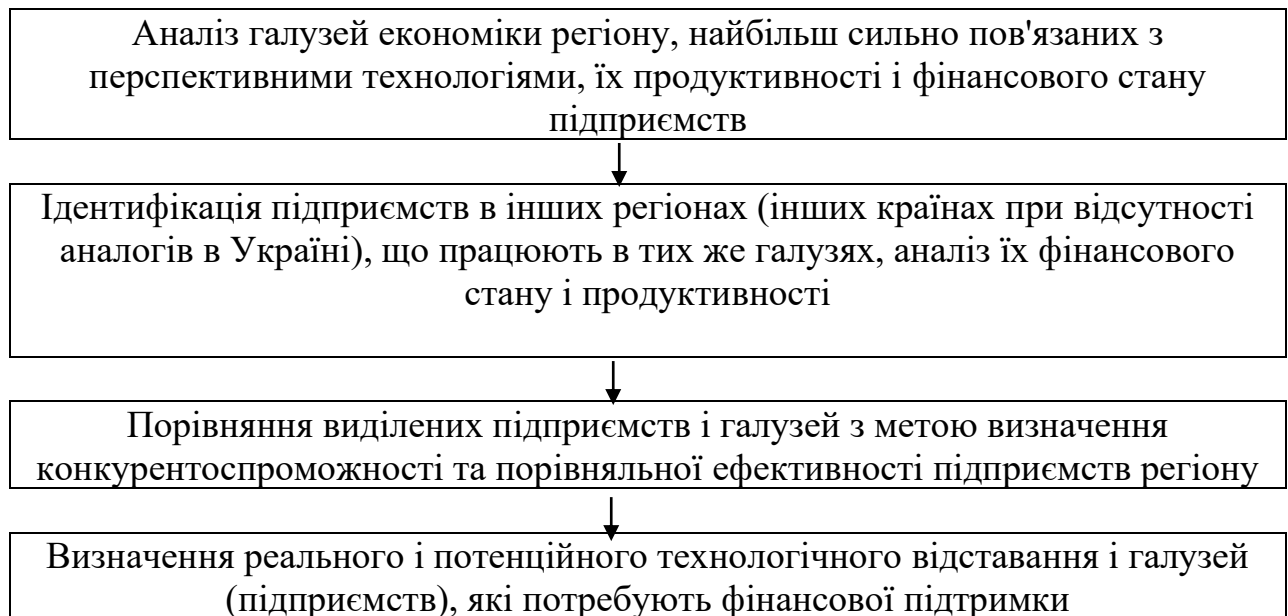


Рисунок 3.2. - Послідовність дій по ідентифікації перспективних галузей промисловості в регіоні

Примітка. Пропозиції автора.

2.4. Розробка підходу до оцінки результативності проекту регіонального інноваційного форсайту. Слід зазначити, що результатом оцінювання повинні стати звіти, що поширюються між усіма зацікавленими стейкхолдерами з метою вироблення спільної думки і визначення усіма стейкхолдерами ставлення до результатів виконуваного проекту.

Оскільки результати регіонального інноваційного форсайту повинні стати основою для розробки регіональної інноваційної політики, вони повинні бути представлені у вигляді, що дозволяє розробляти документи, описують цю політику. Одним з найбільш поширених є опис результатів форсайту у вигляді дорожніх карт, тобто покрокових планових заходів щодо усунення вузьких місць і підвищення ефективності функціонування регіональної інноваційної системи [4, с.7].

Для активізації інноваційної діяльності необхідний розвиток фінансової інфраструктури інноваційної діяльності. Однак, на сьогоднішній час рівень фінансової підтримки інноваційних підприємств з боку регіону і держави недостатній для розвитку нових ключових технологій і формування сильної інноваційної системи регіону. У зв'язку з цим, реалізація регіонального інноваційного форсайту в економічному просторі регіону, а також досягнення стратегічних орієнтирів регіонального розвитку та підвищення інвестиційної привабливості регіону органам публічного управління необхідно сформувати діючу систему державної підтримки, що передбачає в тому числі податкові пільги, пільгові позики, майнову підтримку суб'єктів інноваційної діяльності тощо. Звичайно, це потребує перегляду низки нормативно-правових актів з метою надання реальної підтримки пріоритетним напрямкам регіонального розвитку.

Специфічною особливістю сучасної інноваційної діяльності є її комплексний характер, що обумовлює важливість кооперації між учасниками. Кооперація є стійкою, якщо між учасниками інноваційної діяльності виникають не тільки економічні, а й соціальні взаємозв'язки, тіснота і ефективність яких зростають, якщо учасники розташовані в географічній близькості один від одного. У регіоні, де взаємодіють учасники інноваційної діяльності, формуються специфічні ресурси підвищення ефективності - соціальний капітал, який може бути реалізований тільки через спільну діяльність. Таким чином, представлений механізм розробки довгострокових стратегій розвитку на основі технології регіонального та галузевого форсайту, покликаний консолідувати зусилля різних зацікавлених сторін та узгодити їх інтереси з ключовими напрямками розвитку регіону, спроможними забезпечити конкурентоспроможні переваги та вирішити соціально-економічні проблеми.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, проведене дослідження присвячено вирішенню важливого наукового завдання – удосконалення управління розвитком регіонів України. Основні науково-практичні результати зводяться до наступного:

1. Визначено, що управління регіональним розвитком спрямоване на вирішення нагальних регіональних проблем і запобігання виникненню інших. На основі аналізу літературних джерел встановлено, що теорія регіонального розвитку почала формуватись у другій половині ХХ ст., а в основі домінували класичні, неокласичні та кейнсіанські підходи, які застосовували для пошуку ефективних моделей регіонального розвитку починаючи з 50-х рр. На початку ХХІ ст. сформувались такі основні концепції щодо стимулювання розвитку регіону: концепція кластерного розвитку; концепція регіональних конкурентних переваг; концепція регіональних інноваційних мереж. Тривалий час домінуючим підходом до регіонального управління був програмно-цільовий, що забезпечував можливість пов'язати ресурси бюджетного сектора та бюджетні результати. Кожна з висвітлених теорій має прикладне значення і може використовуватись при розробці відповідних програмних документів.

2. Опрацювання зарубіжного досвіду використання новітніх інструментів управління регіональним розвитком довела, що одним із найбільш поширених є технологія форсайт, яка має на меті передбачення можливих сценаріїв розвитку майбутнього. Використання форсайту в регіональному управлінні сприяє узгодженню інтересів, робить прийняття рішень публічними і дозволяє досягти узгоджених дій суб'єктів завдяки виробленню єдиного бачення майбутнього влади і населення.

3. Проведений вище аналіз нормативно-правового регулювання процесу регіонального управління свідчить про те, що на сьогоднішній час основне нормативно-законодавче забезпечення в країні щодо регіонального розвитку

сформовано. Це має забезпечити оптимальний розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади на різних рівнях адміністративно-територіального устрою за принципами субсидіарності та децентралізації, а також можливості формування ефективних стратегій розвитку на регіональному рівні. Встановлено, що система управління регіональним розвитком в Україні утворює трьорівневу структуру і представлена такими основними суб'єктами: органи державної влади (Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади); органи місцевої влади (місцеві органи виконавчої влади); органи місцевого самоврядування (обласні, районні, міські, сільські та селищні ради, представницькі органи об'єднаних територіальних громад).

4. Результати аналізу соціально-економічного розвитку Хмельницької області свідчать про необхідність розробки стратегій та програм соціально-економічного розвитку, які б забезпечували стимулювання підприємницької активності в регіоні, сприяли нарощуванню динаміки функціонування провідних галузей промисловості, активували інноваційні процеси, і як наслідок, забезпечували підвищення добробуту мешканців регіону.

5. Визначено, що максимальна ефективність від реалізації стратегії розвитку регіону на основі форсайту може бути досягнута при виконанні комплексу умов: достатній вихідний соціально-економічний потенціал регіону; ємні ринки збуту продукції; достатні джерела фінансування; підтримка інноваційного розвитку підприємств регіону; залучення до процесу форсайту зацікавлених осіб із державної влади, науковців, експертів. У роботі представлено послідовність формування форсайту регіонального розвитку Хмельницької області, наведено регіональні пріоритети розвитку.

6. Доведено, що інноваційний розвиток регіону на основі форсайту дозволить сформулювати основні положення стратегії регіону на довгострокову перспективу. В роботі проаналізовано та визначено роль університетів в процесі організації та проведення регіонального інноваційного форсайту, які

можуть сприяти створенню елементів інноваційної інфраструктури - технопарків, бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій, лабораторій і дослідницьких центрів за участю бізнесу, інноваційно-промислових кластерів і т.д. Крім того, взаємодіючи з регіональними органами виконавчої влади та з широкими колами громадськості, університети стають регіональної майданчиком для обговорення ключових напрямків розвитку, тобто для регіонального інноваційного форсайту. Наведена послідовність дій по ідентифікації перспективних галузей промисловості в регіоні, представлений механізм розробки довгострокових стратегій розвитку на основі технології регіонального та галузевого форсайту, покликаний консолідувати зусилля різних зацікавлених сторін та узгодити їх інтереси з ключовими напрямками розвитку регіону, спроможними забезпечити конкурентоспроможні переваги та вирішити соціально-економічні проблеми.

Таким чином, у роботі розроблено теоретичні положення та практичні рекомендації щодо впровадження форсайту в управління розвитком регіону. Запропоновані підходи, процедури та методи дають змогу використовувати їх у практиці управління регіонами України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.Б. Оцінка стану та шляхи забезпечення якісного економічного зростання в Україні. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21285/2/SSEP\\_2016\\_Artemenko\\_L\\_B-Otsinka\\_stanu\\_ta\\_shliakhy\\_32-51.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21285/2/SSEP_2016_Artemenko_L_B-Otsinka_stanu_ta_shliakhy_32-51.pdf)
2. Архипенко І. Зарубіжний досвід формування й реалізації регіональної економічної політики. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 2 (41). С. 32-42.
3. Бажал Ю. М. Знаннєва економіка - економіка конкурентоспроможності. *Інформаційне суспільство. Шлях України*. К. : Б-ка інформ. сус-ва, 2004. С. 219-224.
4. Бакуменко В. Д. Формування системи базових знань у галузі публічного управління та адміністрування. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України*. 2019. Вип. 1. С. 5-11.
5. Белова, Т.Г. Формування пріоритетів розвитку підприємства на основі форсайтингу. *Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць*. К.: Науково-дослідний економічний інститут, 2015. № 3 (166). С. 129-132.
6. Біла С.О., Шевченко О. В., Кушнір М. О., Жук В. І. *Регіональний вимір соціально-економічного розвитку і засади нової регіональної політики: аналіт. доп.* К.: НІСД, 2013. 82 с.
7. Варналій З.С. Інституційні засади та організаційні механізми політики регіонального розвитку: завдання реформ європейського зразка. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. *Регіональна політика в Україні: сучасний стан та шляхи активізації: [Зб. наук. пр.] / НАН України. Ін-т регіональних досліджень; редкол.: В.С. Кравців (відп. ред.)* Львів, 2014. Вип.3 (107). С. 3-11

8. Ватченко О. Б. Теоретичне обґрунтування регіональної політики. *Регіональна економіка*. 2011. № 3. С. 27-34.
9. Вахович І.М. Регіональні асиметрії сталого розвитку України: діагностика та механізми вирівнювання. Луцьк: Друкарня "Волиньполіграф", 2013. 344 с.
10. Данилишин Б.М. Соціально-економічні проблеми розвитку регіонів: методологія і практика. НАН України; Рада по вивченню продуктивних сил України. Черкаси : ЧДТУ, 2006. 315с.
11. Дегтярьова І. Теорії регіонального розвитку та їх еволюція як основа сучасного регіонального управління. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wpcontent/uploads/2013/11/2010-4-20.pdf>.
12. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу. Аналітична доповідь. Авт.: Жаліло Я.А., Шевченко О.В., Романова В.В. та ін. Національний інститут стратегічних досліджень. К.: 2019. 115 с.
13. Долішній М. І. Регіональна політика на рубежі ХХ–ХХІ століть: нові пріоритети: монографія. К.: Наукова думка, 2006. 513 с.
14. Дунаєв І. В. Закономірності та визначальні тренди регіонального розвитку і управління в умовах глобалізації та інтеграції. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 2. С. 112-122.
15. Зенченко С.В. Современные концепции формирования финансового потенциала экономического развития региона. URL: <http://science.ncstu.ru/articles/econom/>
16. Івашків Ю. Д. Стратегічне планування як інструмент реалізації регіонального управління. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2014. Вип. 2. С. 242-249.
17. Інноваційні підходи до регіонального розвитку в Україні: аналіт. доп. / С. О. Біла, Я. А. Жаліло, О. В. Шевченко, В. І. Жук; за ред. С. О. Білої. К.: НІСД, 2011. 80 с.

18. Квітка С.А. Форсайт як технологія проектування майбутнього: новітні механізми взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства *Аспекти публічного управління*. 2016. № 8. С. 5-15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2016\\_8\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2016_8_3)
19. Кизим М. О. Форсайт-прогнозування пріоритетних напрямів розвитку нанотехнологій і наноматеріалів у країнах світу й Україні : монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2015. 272 с.
20. Кинэн М. Технологический форсайт: международный опыт. С. 60–67. 2009. №3 (11).
21. Кіро О. С. Еволюція теорій регіонального розвитку в економічній науці. *Вісник соціально-економічних досліджень*. № 38. С. 72–83. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vsed/2010\\_38/38/72-83.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vsed/2010_38/38/72-83.pdf)
22. Ключнікова К. Г. Європейський досвід використання форсайту як інструменту прогнозування інноваційного розвитку регіону. *Маркетинг: теорія і практика. Зб. наук. праць Східноукраїнського Луганськ: СНУ імені—національного університету імені Володимира Даля*. 2019. С. 97–101.
23. Ключнікова К. Г. Світовий досвід прогнозування інноваційного розвитку регіону на основі методу форсайту. *Сучасні тенденції економічного та соціального розвитку: держава, регіон, підприємство: матеріали Всеукр. наук-практ. інтернет–конф. з міжнар.участю*. 2018. С. 214–215.
24. Ковальчук В. Г. Організаційно-інституційний розвиток системи регіонального управління. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія".. Серія : Державне управління*. 2015. Т. 254, Вип. 242. С. 130-138
25. Ласуэн Х. Р. Урбанизация и экономическое развитие: временное взаимодействие между географическими и отраслевыми кластерами. *Пространственная экономика*. 2009. № 4. С. 106-125.
26. Лендбел М., Винницький Б., Ратейчак Ю. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні. К.І.С., 2007. 120 с.

27. Лозовська Л. І. Ефективність систем управління проектами регіонального розвитку. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 1. С. 187-206.
28. Маєв А. Шляхи інституціоналізації регіонального управління в сучасній Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. Вип. 2. С. 79-84.
29. Мельник Ю. М. Застосування форсайт-технології у розвитку промисловості національної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 210-219.
30. Мешкова, Н. В. Уроки проведення регіональних форсайтов в странах ЕС. URL: [http://www.virtass.ru/admin/pics/25-01\\_I0.pdf](http://www.virtass.ru/admin/pics/25-01_I0.pdf).
31. Мирова практика форсайтов. URL: <http://future-designing.org/metodologiya/mirovayaapraktikaforsaytov.html>
32. Мусина Л. Формирование системы стратегического планирования и прогнозирование научно-технического развития Украины: институциональный аспект. Матер. II міжнар. форуму «Проблеми розвитку інформаційного суспільства» К.: УкрІНІІ. 2010 р. Ч.2. С. 118–124.
33. Мушинська Н. Ю. Програмно-цільове управління як інструмент формування стратегії інноваційного розвитку регіонів. *Ефективна економіка*. № 4. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
34. Негода В. Нова регіональна політика в Україні – шлях до успіху. *Стратегія розвитку*. 2017. №2. URL: [http://www.regionet.org.ua/ua/Nova\\_derzhavna\\_regionalna\\_polituka\\_v\\_Ukrayini\\_shlyah\\_do\\_yspihy\\_1537.html#page\\_title](http://www.regionet.org.ua/ua/Nova_derzhavna_regionalna_polituka_v_Ukrayini_shlyah_do_yspihy_1537.html#page_title)
35. Нужен ли России Foresight (форсайт - «взгляд вперед»). URL: <http://stra.teg.ru/library/foresight>. Дата обращения: 5.06.2009.
36. Паулик А. Я. Застосування європейського досвіду у формуванні вітчизняної системи організації регіонального управління. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер. : Економіка. 2014. Вип. 2 С. 180-185.

37. Пила В. Програмно-цільовий метод управління соціально-економічним розвитком регіонів. *Економіка України*. 1998. №9. С. 32–39
38. Побережець О.В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : монографія. Херсон : Видавництво : Грінь Д.С., 2016. 500 с.
39. Портер М. Конкуренція : пер. с англ. / М. Портер. М. : Издат. дом "Вильямс", 2006. 608 с.
40. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України : Закон України від 23 березня 2000 р. № 1602- III URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>
41. Про державні цільові програми : Закон України від 18 березня 2004 р. № 1621-IV URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>.
42. Про Державну програму прогнозування науково-технологічного розвитку в Україні на 2008 – 2012 рр. : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.09.2007 р. №1118. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1118-2007-%D0%BF>.
43. Про затвердження Державної програми прогнозування науково-технологічного та інноваційного розвитку на 2004-2006 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 серпня 2004 р. № 1086. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1086-2004-%D0%BF>
44. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінет Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.
45. Решетняк, О. І. Форсайт-методи в управлінні науково-технологічним розвитком. *Ефективна економіка*. 2019. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2019/69.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2019/69.pdf)
46. Рибінцев В. О., Клопов І. О. Форсайт як технологія реалізації стратегії розвитку економіки. *Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 87-94.

47. Семенов М.В. Європейський досвід форсайт-досліджень розвитку міст і регіонів. *Аспекти публічного управління*. № 11-12 (13-14) листопад-грудень 2014. С. 85-91.

48. Сучасні технології підвищення ефективності управління галузевими і регіональними соціально-економічними системами: колективна монографія під ред. д.е.н., професора Петренка В.П., д.е.н., професора Полянської А.С. ІФНТУНГ, 2015. 287 с.

49. Територіальний розвиток та регіональна політика в Україні /НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»; наук. редактор В.С. Кравців. Львів, 2016. 218 с.

50. Торгалло Т. О. Визначення критеріїв і механізму упровадження технологій управління державного проектування регіонального розвитку в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 4. С. 121-130.

51. Федулова Л. І. Новітні підходи до формування стратегії розвитку регіонів: методологія «Форсайт». URL : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/zbirnuk\\_RE\\_4\\_139.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/zbirnuk_RE_4_139.pdf)

52. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти / наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський . Міжнародна рада з науки (ICSU); Комітет із системного аналізу при Президії НАН України; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. — Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 136 с. URL: <http://wdc.org.ua/sites/default/files/WDC-IASA-FORSIGHT-UA.pdf>.

53. Фукуяма Ф. Соціальний капітал. URL: <http://www.ji.lviv.ua/n53texts/fukuyama.htm>

54. Цедік М. Вибір методів для регіонального форсайту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. Вип. 4. С. 37-42

55. Черемісіна Т. В. Співвідношення понять "регіональний менеджмент" та "регіональне управління" в системі регіонального розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 1. С. 99-104
56. Шелюбская Н.В. Практика форсайта в странах Западной Европы. *Наука. Инновации. Образование. Форсайт: основы и практика*. 2008. вып. 5. С. 10–24.
57. Шкворець Ю.Ф. Критерії та показники оцінки ефективності програмно-цільового фінансування центральних органів управління з питань науки, інноваційної діяльності й освіти. URL: [http://iee.org.ua/files/alushta/06-shkvorec-kryteryu\\_ta\\_pokaznyku.pdf](http://iee.org.ua/files/alushta/06-shkvorec-kryteryu_ta_pokaznyku.pdf)
58. Jari Kaivooja, Jouni Marttinen and Jukka Varelius. Basic conceptions and visions of the regional foresight system in Finland. *Foresight* 4,6 2002. URL: <http://www.agriperi.ir/AKHBAR/cd1/FORESIGHT%20METHODOLOGY%20&%20FORECASTING/FORESIGHT%20METHODOLOGY/related%20articles/philosophy/Basic%20conceptions%20and%20visions%20of%20the%20regional%20foresight%20syst.pdf>
59. Martin B.R. *Foresight in Science and Technology. Technology Analysis & Strategic Management*. 7(2). 1995. 139–168.
60. Meissner, D. Approaches for developing national STI strategies. *STI Policy Review*, 5(1). 34–56.

Виконала: студентка магістратури  
спеціальності 281 Публічне  
управління та адміністрування  
заочної форми навчання  
« \_\_\_\_ » грудня 2020 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

\_\_\_\_\_  
Н.В. Поліщук  
Ініціали, прізвище

Науковий керівник  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри публічного  
управління та адміністрування  
« \_\_\_\_ » грудня 2020 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

\_\_\_\_\_  
Л.В. Омельчук  
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:  
Завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування  
к.е.н., доцент  
« \_\_\_\_ » грудня 2020 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

\_\_\_\_\_  
Е.В. Щепанський  
Ініціали, прізвище