

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ  
Кафедра публічного управління та адміністрування**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ**

**(на прикладі Хмельницької області)**

Виконала:

студентка магістратури за  
спеціальністю 281 Публічне управління  
та адміністрування денної форми  
навчання

**Тетяна В'ячеславівна ПОГУРСЬКА**

Науковий керівник:

доцентка кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
кандидатка економічних наук, доцентка  
**Олена Володимирівна ХИТРА**

Рецензент:

---

---

## АНОТАЦІЯ

Погурська Т.В. – Управління розвитком промислового потенціалу регіону (на прикладі Хмельницької області).

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Основна увага в магістерській роботі присвячена обґрунтуванню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо управління розвитком промислового потенціалу регіону.

Промисловий потенціал регіону - це сукупність технологічних, виробничих, фінансових, матеріальних, інформаційних, людських тощо ресурсів, інфраструктурних можливостей та інституційних передумов, що обумовлюють їх готовність до впровадження новітніх науково-технічних досягнень і технологій, здійснення прогресивних структурних зрушень та інституційних перетворень, спрямованих на підвищення ефективності економіки та забезпечення розвитку промисловості регіону.

Узагальнення існуючих наукових підходів, дозволяє констатувати, що регіональна промислова політика базується на таких ключових засадах: 1) вона є складовою державної промислової політики і ґрунтується на її правовій основі; 2) формування й реалізація її здійснюється з урахуванням особливостей регіону; 3) розробка і реалізація цієї політики здійснюється адміністрацією за сприяння органів місцевого самоврядування, асоціацій, об'єднань промисловців і підприємців.

Пояснено необхідність підвищення інвестиційної спроможності регіонів в контексті розкриття ППП та запропоновано конкретні інструменти досягнення цього завдання. Обґрунтовано також пріоритетні напрями інвестиційного забезпечення структурних реформ у промисловому комплексі України в рамках промислової, інвестиційно-інноваційної, інституціональної, бюджетної, амортизаційної, кредитної, фіскальної та зовнішньоекономічної складових державної політики.

Доведено необхідність вирішення проблеми попередження і локалізації небезпечних ситуацій за рахунок встановлення і усунення причин їх виникнення або навчившись своєчасно виявляти і локалізувати на початкових стадіях. У переліку завдань, які вирішуються щодо забезпечення безпеки життєдіяльності суспільства пріоритет надається спостереженню і контролю за станом його життєвого середовища. Це дозволяє своєчасно виявити слабкі сигнали і впливи загроз, які можуть призвести до виникнення надзвичайних подій.

*Ключові терміни:* регіон, потенціал, промисловий потенціал, управління, розвиток, ефективність.

## SUMMARY

Pogurska TV - Management of industrial potential development of the region (on the example of Khmelnytsky region).

Master's Degree Program for Master's Degree in specialty 281 Public management and administration.

The main focus of the master's thesis is on substantiation of theoretical principles and development of practical recommendations for managing the development of industrial potential of the region.

The industrial potential of the region is a set of technological, production, financial, material, informational, human, etc. resources, infrastructural capabilities and institutional prerequisites that determine their readiness to implement the latest scientific and technological advances and technologies, progressive structural changes and institutional transformations aimed at increasing the efficiency of the economy and ensuring the development of industry in the region.

The generalization of existing scientific approaches allows us to state that regional industrial policy is based on the following key principles: 1) it is a component of state industrial policy and is based on its legal basis; 2) its formation and implementation is carried out taking into account the peculiarities of the region; 3) the development and implementation of this policy is carried out by the administration with the assistance of local governments, associations, associations of industrialists and entrepreneurs.

The need to increase the investment capacity of the regions in the context of the disclosure of PPR is explained and specific tools for achieving this goal are proposed. The priority directions of investment support of structural reforms in the industrial complex of Ukraine within the framework of industrial, investment-innovation, institutional, budgetary, depreciation, credit, fiscal and foreign economic components of the state policy are also substantiated.

The necessity of solving the problem of prevention and localization of dangerous situations by establishing and eliminating the causes of their occurrence or learning to detect and localize in a timely manner at the initial stages has been proved. In the list of tasks to be solved to ensure the safety of society, priority is given to monitoring and control over the state of its living environment. This allows you to detect weak signals and the effects of threats that can lead to emergencies.

Key terms: region, potential, industrial potential, management, development, efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ .....</b>	<b>8</b>
1.1. Сутність промислового потенціалу регіону .....	8
1.2. Особливості управління промислового потенціалу регіону .....	14
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ УКРАЇНИ ТА ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ.....</b>	<b>21</b>
2.1. Загальна характеристика промислового потенціалу регіонів України та проблеми управління ним.....	21
2.2. Оцінка розвитку промислового потенціалу Хмельницької області.....	27
2.3. Визначення результативності управління промисловим потенціалом Хмельницької області.....	33
<b>РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ ТА ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ.....</b>	<b>40</b>
3.1. Стратегічні пріоритети управління розвитком промислового потенціалу .....	40
3.2. Обґрунтування основних завдань підвищення інноваційної активності підприємств промисловості.....	47
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>61</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>65</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>75</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Поглиблення регіональних диспропорцій у соціально-економічному розвитку України вимагають активізації державної регіональної політики у напрямі розробки диференційованих підходів до промислового розвитку регіонів, а також формування і реалізації промислової політики на рівні регіону у відповідності із світовими тенденціями розвитку. У зв'язку з цим актуальним стає дослідження розвитку промислового потенціалу та його використання як основи досягнення цілей соціально-економічного розвитку регіону.

Теоретичні та прикладні аспекти регіонального розвитку промислового виробництва відображені в роботах: О. Амоші [3], З. Варналія [17], З. Герасимчук [14-15], М.Долішнього [19], І. Заблудської [21], В. Пили [57] та ін. Проблема дослідження промислового потенціалу присвячені праці В. Белінської [65], О. Галиці [65], Я. Жаліла [69], В. Захарченко [23], Н.Качуріної [30-35], Ю. Кіндзерського [65], Л. Ковальської [39], О.Кудріної [41-42], Є. Лапіна [44], О. Луцків [45-46], П. Осіпова [52], М. Шевченка [65], М. Якубовського [65] та ін. Проте недостатньо розробленим залишається науково-методичне забезпечення оцінювання ППР та вдосконалення організаційно-економічного механізму його розвитку, що зумовило вибір теми магістерської роботи, визначення її мети та завдань.

Головна ідея роботи полягає у тому, щоб на основі комплексного оцінювання ППР дослідити регіональні особливості формування та використання промислового потенціалу, виявити взаємозв'язки між процесами розвитку його окремих складових та їх вплив на досягнення стратегічно важливих цілей, розробити пропозиції щодо напрямів та завдань розвитку ППР.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є обґрунтування наукових і методичних засад управління розвитком ППР, а також визначення напрямів підвищення ефективності управління промисловим потенціалом в сучасних умовах.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність визначення та розв'язання наступних завдань:

визначення сутності ППР;

узагальнення особливостей реалізації регіональної промислової політики як інструменту управління ППР;

опрацювання методичних засад оцінювання ППР;

загальна характеристика промислового потенціалу регіонів України та визначення проблем управління ним;

оцінювання розвитку промислового потенціалу Хмельницької області;

визначення результативності управління промисловим потенціалом Хмельниччини;

обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління розвитком промислового потенціалу області;

визначення основних завдань підвищення інноваційної активності п-в промисловості області;

обґрунтування стратегічні пріоритети регіональної промислової політики області;

опрацювання теоретичних та прикладних аспектів здійснення моніторингу і прогнозування надзвичайних ситуацій на об'єктах господарювання Хмельницької області.

*Об'єкт дослідження* – процес розвитку ППР.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні аспекти управління розвитком ППР.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: аналізу, синтезу, порівняння та системного підходу – при дослідженні сутності категорії «ППР», особливостей його розвитку та використання, а також при розробленні методичних засад його оцінювання; SWOT-аналіз, структурно-функціональний підхід – при вивченні середовища розвитку промислового потенціалу регіонів, розробці стратегічних пріоритетів

промислового розвитку регіонів України; таблично-графічний – при оцінюванні рівня розвитку промислового потенціалу регіонів.

*Інформаційною базою дослідження* слугували законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, національні та регіональні програмні документи, дані Державної служби статистики України, Головного управління статистики у Хмельницькій області.

**Практичне значення** магістерської роботи полягає у можливості використання окремих висновків та пропозицій у поточній роботі Департаменту економічного розвитку і торгівлі Хмельницької обласної державної адміністрації при розробці проектів регіональних програм, що вирішуватимуть проблему нарощування промислового потенціалу Хмельниччини.

## РОЗДІЛ 1 НАУКОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

### 1.1. Сутність промислового потенціалу регіону

Поряд з загальними принципами вибору шляхів стабілізації економіки будь-якої держави великого значення набуває обґрунтування напрямів підвищення ефективності регіонального розвитку, основним завданням якої є реалізація потенціалу кожного конкретного регіону. Одним із аспектів цієї наукової проблеми є забезпечення розвитку регіонального промислового потенціалу. На нашу думку, саме промисловий потенціал формує економічні передумови для задоволення потреб кожної конкретної територіальної громади, а також держави в цілому, що посилює актуальність та практичне значення теми дослідження.

Поняття «потенціал» походить від латинського слова «potential», що в перекладі означає — сила, міць. Потенціал розглядається як сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані в якій-небудь сфері. У широкому розумінні він визначає можливості, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані [6, С.8-14].

Тлумачний словник української мови трактує потенціал як "приховані здібності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов" [11, С.114-115]. Зі свого боку, великий тлумачний словник визначає потенціал як «засоби, запаси, джерела, що є в наявності й здатні бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певної мети, здійснення плану, вирішення будь-яких завдань; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній сфері» [10, С.245].

Під потенціалом розуміються також можливості, спроможності, приховані, нереалізовані резерви досліджуваного об'єкта, які при зміні навколишніх умов можуть перейти з можливостей в реальність. Наявність потенціалу в будь-якого об'єкта обов'язково передбачає безліч варіантів його використання. Сам по собі потенціал без визначення мети його використання

існувати не може, оскільки, говорячи про будь-який потенціал, завжди визначається те, для чого необхідні резерви та можливості, а саме — для досягнення певного кінцевого результату.

Аналіз наукової літератури свідчить про те, що існує надзвичайно багато різновидів потенціалів. Основні з них відображені на рисунку 1.1.

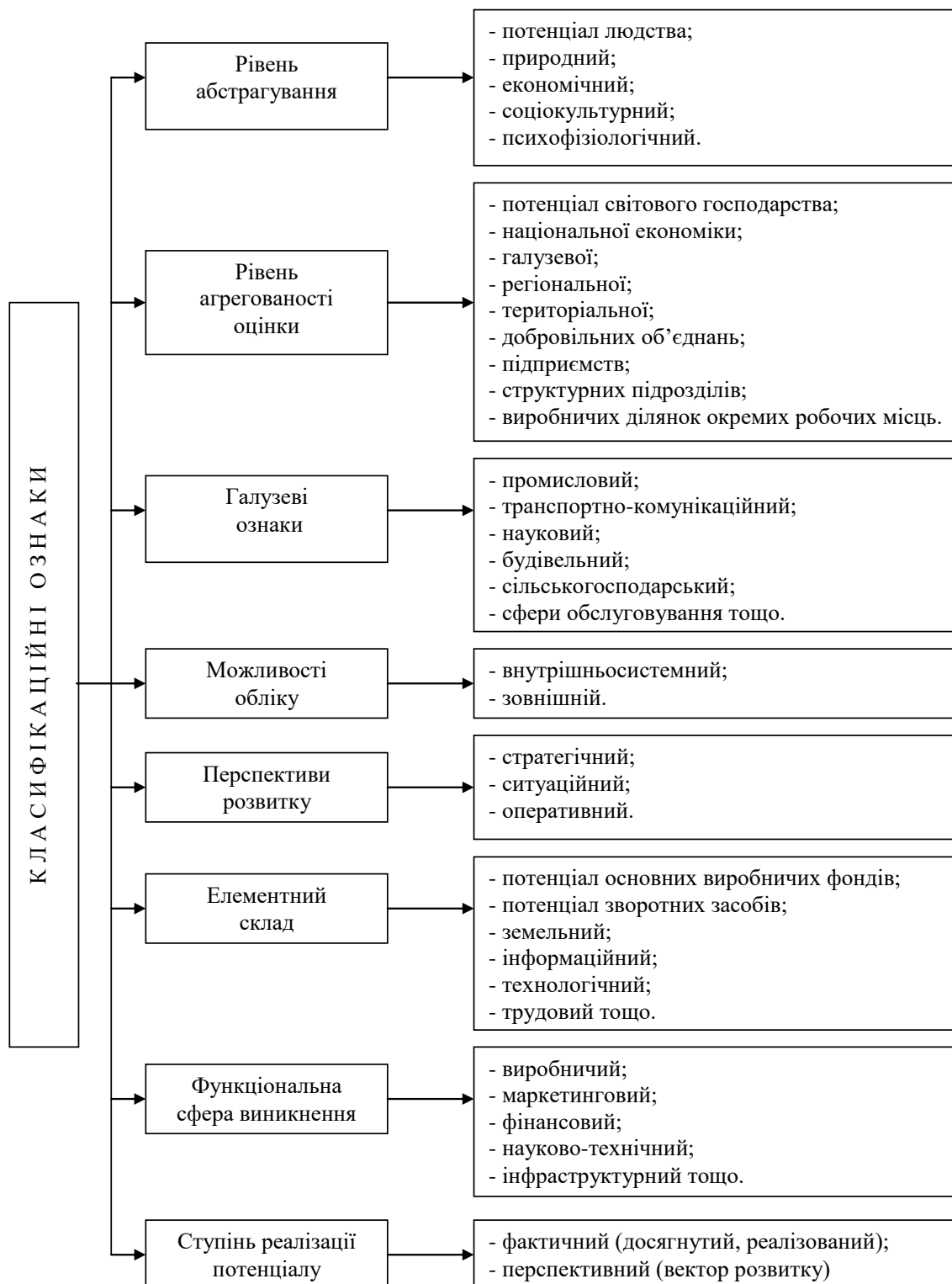


Рис.1.1. Класифікація видів потенціалу

Примітка. Складено автором.

З усього цього розмаїття виділимо такий різновид потенціалу як промисловий потенціал. У сучасних умовах особливо актуальним є комплексне дослідження промислового потенціалу як економічної категорії і матеріальної основи продуктивних змін. Його результати можуть бути основою визначення вектору розвитку промислового виробництва, обґрунтування альтернативних варіантів побудови майбутньої моделі економіки, які базуватимуться переважно на використанні внутрішніх джерел розвитку і забезпечуватимуть істотне підвищення рівня життя людей.

Економічна теорія, на жаль, не дає вичерпної відповіді щодо сутності промислового потенціалу. Досі відсутнє системне розуміння цього поняття.

Преш за все, зауважимо, що промисловий потенціал прийнято розглядати на різних рівнях: країни, регіону та п-ва. ППР трактують як сукупність виробничих, фінансових, людських ресурсів, інфраструктурних можливостей, що обумовлюють їх готовність до впровадження новітніх науково-технічних досягнень і технологій, здійснення прогресивних структурних зрушень та інституційних перетворень, спрямованих на підвищення ефективності економіки території та забезпечення розвитку промисловості регіону [71].

Промисловий потенціал регіону (ППР) також розглядають як можливість забезпечення якісних та кількісних характеристик розвитку виробництва в регіоні шляхом найбільш раціонального використання всіх видів ресурсів для задоволення потреб споживачів та при найменшій шкоді навколишньому середовищу. Методи управління формування ППР повинні бути направлені на інтелектуалізацію, інформатизацію та екологізацію виробництва регіону, що дозволить випускати конкурентоздатну продукцію та її реалізацію на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Розуміння змісту поняття «ППР» неможливе без розкриття основних його складових. На думку окремих науковців, доцільним є виділення таких складових ППР [70, С.103-106]. А саме:

- 1) фондовий потенціал:

- а) технічний і технологічний потенціал;
- б) науково-технічний потенціал:
  - інноваційний потенціал;
  - інформаційний потенціал;
- в) інвестиційний потенціал:
  - потенціал використання власних внутрішніх коштів п-ва;
  - потенціал інвестиційної привабливості;
- 2) кадровий потенціал;
  - а) соціальний потенціал;
  - б) потенціал професійного зростання;
- 3) продуктивний потенціал
  - а) потенціал реалізації продукції;
  - б) потенціал якості продукції;
  - в) потенціал диверсифікації під-ва - можливість перепрофілювання для виробництва нової продукції; унікальність (неможливість перепрофілювання);
- 4) організаційний потенціал.

Проте, на нашу думку, більш обґрунтованим є виділення таких складових ППР, що запропоновані на рисунку 1.2.



Рис.1.2. Основні складові ППР

Примітка. Складено автором за даними [65, С.34-35].

Як видно з рисунку, основними складовими ППР є структурна, технологічна, ресурсна та інституціональна складові. Саме така структуризація найбільше відповідає основним сутнісним характеристикам промислового потенціалу та особливостям функціонування промисловості.

Варто підкреслити, що ППР - це досить динамічна категорія, яка змінюється, з одного боку залежно від потреб суспільства, а з іншого - від рівня ресурсного, технологічного інституціонального забезпечення її розвитку. Схематично модель взаємодії основних складових промислового потенціалу можна представити як виробничу функцію зі зворотним зв'язком (рис. 1.3.).



Рис.1.3. Модель взаємозв'язку основних складових ПІР

Примітка. Складено автором за даними [65, С.37].

Нам імпонує думка про те, що промисловий потенціал є не що інше, як сукупна здатність виробляти матеріальні блага, задовольняти суспільні потреби, обумовлена наявними ресурсами та умовами їх використання. Тоді, конкретизуючи дане трактування промислового потенціалу на рівні регіону, можна сказати, що промисловий потенціал регіону є сукупною здатністю виробничих систем, що знаходяться в межах даного регіону, виробляти матеріальні блага і задовольняти суспільні потреби, обумовлена існуючими ресурсами та умовами їх використання.

Загалом, пропонуємо під *ПІР* розуміти сукупність технологічних, виробничих, фінансових, матеріальних, інформаційних, людських тощо ресурсів, інфраструктурних можливостей та інституційних передумов, що обумовлюють їх готовність до впровадження новітніх науково-технічних досягнень і технологій, здійснення прогресивних структурних зрушень та інституційних перетворень, спрямованих на підвищення ефективності економіки та забезпечення розвитку промисловості регіону.

## 1.2. Особливості управління промисловим потенціалом регіону

Система управління ППР є сукупністю засобів і методів спрямованого впливу на інтереси регіону з метою раціонального використання ресурсів і забезпечення необхідних пропорцій розвитку промисловості.

На нашу думку, управління ППР повинне здійснюватися з використанням цілої низки принципів, основні з яких відображені на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Принципи управління ППР

Примітка. Складено автором.

Отже, вважаємо за доцільне згрупувати ці принципи за такими ознаками, а саме:

- принципи, які характеризують ППР і взаємозв'язок його із зовнішнім середовищем;
- принципи, які характеризують специфіку функціонування і розвитку потенціалу п-ва.

ППР є відкритою системою, у зв'язку з чим, спостерігається інтенсивність обміну інформацією та іншими ресурсами з зовнішнім середовищем.

Тільки ефективне використання можливостей зовнішнього середовища забезпечує збереженість системи. Промисловий потенціал реагує на

макроекономічні зміни, розвивається під їхнім впливом, але при цьому зберігає якісну визначеність і адаптивність функціонування. Без взаємодії з зовнішнім середовищем відкрита система не може функціонувати.

Теоретико-методологічними основами розробки системи управління ППР є визначення сукупності законів управління, методів, функцій і принципів впливу на процеси його формування і використання.

Ще однією особливістю розробки системи управління ППР є визначення сукупності організаційних і методичних спеціальних та загальнонаукових принципів. Серед основних можна виділити наступні:

1. Система управління економічним потенціалом промислового п-ва управління ППР є органічною складовою частиною системи управління галуззю, а тому базується на загальних принципах управління.

2. Управління ППР повинно здійснюватися на всіх стадіях його відтворення - формування, розвитку та використання.

3. Управління ППР носить комплексний характер, тому що передбачає розробку цілої системи показників оцінки рівня потенціалу.

4. Залежність економічних можливостей формування, розподілу й оптимального використання потенціалу від ефективності функціонування промисловості.

5. Спряженість процесу управління ППР з динамікою науково-технічної і виробничої діяльності промислових п-в регіону.

6. Системність ресурсного забезпечення процесу управління ППР, що враховує специфіку самого процесу управління, невизначеність структури й обсягу потреб.

7. Комплексність оцінки ППР, що припускає множинність сфер і багатоаспектність аналізу і, зокрема, оцінку негативного впливу факторів.

8. Методологічна єдність, актуальність, вірогідність і повнота системи кількісних показників і якісних параметрів - інформаційно-аналітична база для оцінки ППР.

9. Забезпеченість управління ППР інформаційно-технологічним інструментарієм, що дозволяє здійснювати прогностичні, планові, аналітичні й оперативні управлінські розрахунки з застосуванням адекватного арсеналу методів і засобів.

10. Результативність й ефективність використання потенціалу.

11. Гнучкість і здатність промисловості регіону реагувати на зміни рівня промислового потенціалу залежно від зміни цілей і завдань, що міняються відповідно до зовнішніх флуктуацій.

Процес управління промисловим потенціалом може включати кілька стадій, етапів, основними з яких є формування, використання і розвиток:

1. Формування потенціалу регіону – це виявлення стратегічних можливостей та ресурсів, здатних підвищити конкурентноздатність; виявлення резервів потенціалу.

2. Використання потенціалу регіону – це «задіяння», «залучення» до роботи тих ресурсів, які були виявлені під час аналізу його потенційних можливостей.

3. Розвиток потенціалу – це «нарощування» потенціалу за рахунок резервів, вихід на рівень показників кращих п-в галузі.

Варто підкреслити, що розвиток ППР є ціленаправленим процесом. Цілі цього процесу досягаються шляхом реалізації регіональної промислової політики. Серед закономірностей, що визначають процеси цілепокладання в промисловості регіону, слід виділити зв'язок між цілями соціально-економічного розвитку території і цілями промислової політики. Останні носять вторинний, підлеглий характер по відношенню до перших, що повною мірою відповідає прийнятому в країні курсу на побудову соціально-орієнтованої ринкової економіки.

Відмічені закономірності слід розглядати як теоретичну базу формування цілей регіональної промислової політики. Таким чином, суть цілей регіональної промислової політики можна визначити як прогнозовані (у якісному і кількісному вигляді) результати розвитку промислового

комплексу регіону, які очікуються в конкретні проміжки часу.

Можна виділити наступні проблеми, які покликана вирішувати регіональна промислова політика [55]:

- збереження найцінніших елементів накопиченого науково-технічного потенціалу і використання його для розвитку промисловості регіону;
- розвиток і використання конкурентних переваг національної промисловості та послідовне подолання її слабких сторін;
- подолання деформацій в галузевій, внутрішньогалузевій і виробничій структурі, що проявляються в технічному і технологічному відставанні вітчизняного виробництва;
- насичення внутрішнього ринку вітчизняною промисловою продукцією відповідно до об'єму структурного попиту;
- створення власної ніші на світовому ринку для експорту промислової продукції;
- формування оптимального співвідношення темпів зростання заробітної плати і продуктивності праці, а також впровадження заходів, що направлені на підвищення продуктивності праці.

Пооб'єктна структуризація проблеми розробки регіональної промислової політики приведена на рис. 1.5.

Найважливішою проблемою регіональних органів управління є забезпечення комплексного соціально-економічного розвитку регіону. Це означає необхідність врахування при рішенні проблем формування і реалізації регіональної промислової політики інтересів різних суб'єктів управління (державного, регіонального, місцевого рівнів) і господарювання, що є, по суті, структурною перебудовою промисловості регіону [55].

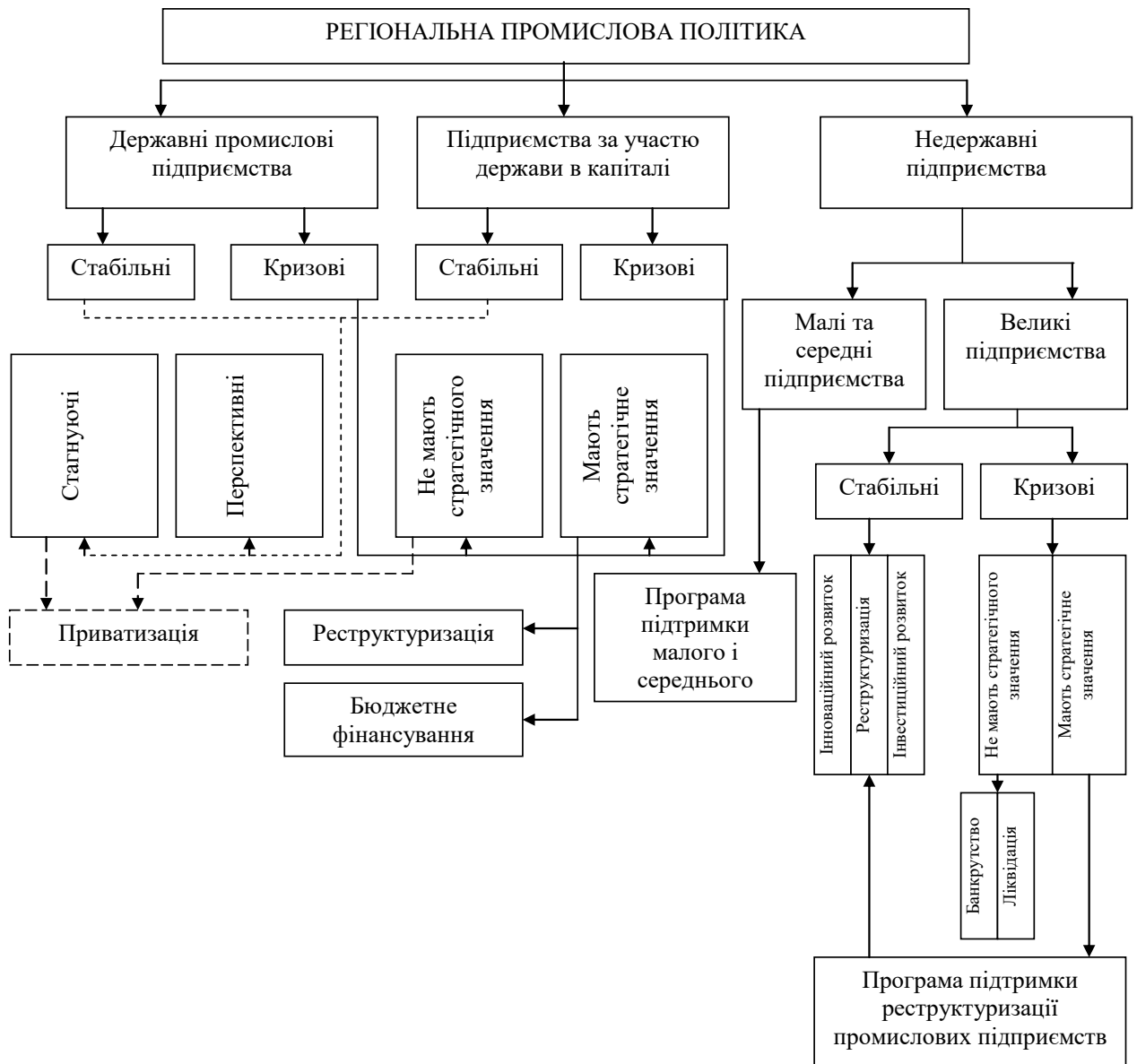


Рис. 1.5. Регіональна промислова політика: пооб'єктна структуризація проблеми

Джерело: [55].

При цьому слід враховувати ті обставини, що структура економіки регіону його ядра - промислового комплексу дореформеного періоду є носієм певних якостей, які надають можливість регіону реалізовувати ту або іншу сукупність функцій і в той же час виступають чинниками підтримки інерційного розвитку.

У сучасних умовах господарювання діюча структура промисловості регіону часто вступає в суперечність з задачами перспективного комплексного соціально-економічного розвитку. Розв'язання цієї суперечності полягає у формуванні регіоном нової структури економіки, що

дозволяє ефективно вирішувати широкий спектр проблем соціально-економічного розвитку. Отже, йдеться про розробку концепції структурної перебудови економіки регіону.

Суть регіональної промислової політики полягає в цілеспрямованій зміні складу і змісту його частин, існуючих пропорцій і зв'язків між ними для підвищення ефективності його функціонування, поліпшення на цій основі якості життя населення. Таким чином, регіональна промислова політика визначає доцільні зрушення в номенклатурі галузей, їх спеціалізації, в структурі і в умовах виробництва у допоміжних і обслуговуючих галузях. Следствием змін у складі і змісті складових промисловості регіону виступають зміни пропорцій між її компонентами [51, С.45].

Дослідження загальних закономірностей територіального розвитку свідчать про принципове закінчення існування будь-якої регіональної спеціалізації через зниження ефективності функціонування і прискореного розвитку виробництв та видів діяльності, здатних стати полюсами економічного зростання. Тому стратегічні інтереси регіональних органів влади істотно відрізняються від інтересів керівників окремих промислових п-в і полягають в формуванні регіонального промислового потенціалу у відповідності до сучасних політичних і економічних реалій [78, С.25; 55].

Специфіка регіональної промислової політики полягає в її комплексності – вона направлена на підвищення конкурентоспроможності регіону і є єдиною системою заходів і важелів для досягнення поставленої мети. Регіональна промислова політика повинна визначати контури регіонального регулювання економіки щодо підтримки промисловості і стимулювання інвестиційної активності, а також служити основним інструментом досягнення цілей економічної політики регіону і відповідати пріоритетам макроекономічної державної політики [5; 19].

Розвиток промисловості органічно пов'язаний з територіальною трансформацією продуктивних сил. Тому виважена промислово-інноваційна політика регіонів є однією з важливих передумов забезпечення економічної

стабільності України. Узагальнення існуючих наукових підходів, дозволяє констатувати, що регіональна промислова політика базується на таких ключових засадах: 1) вона є складовою державної промислової політики і ґрунтується на її правовій основі; 2) формування й реалізація її здійснюється з урахуванням особливостей регіону; 3) розробка і реалізація цієї політики здійснюється адміністрацією за сприяння органів місцевого самоврядування, асоціацій, об'єднань промисловців і підприємців.

Що стосується управління ППР, то, не дивлячись на високий рівень актуальності, проблематика управління промисловим потенціалом є недостатньо дослідженою, як і необхідність визначення шляхів удосконалення його функціонування. Що визначає перспективи подальших наукових пошуків.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ УКРАЇНИ ТА ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### **2.1. Характеристика промислового потенціалу регіонів України та проблеми управління ним**

Промисловість – це провідна галузь економіки в Україні, яка задовольняє не лише попит на промислову продукцію, а й забезпечує зайнятість населення, доходи та є основою соціально-економічного розвитку країни. Промисловий потенціал завжди був ключовим фактором економічного розвитку України та її регіонів. На сьогодні на 50,3 тис. промислових п-в працює майже п'ята частина всього зайнятого населення, які, в свою чергу, забезпечують засобами існування майже третину населення країни. Промислове виробництво дає 22,6% загального обсягу ВДВ. Промислові товари становлять переважну частку роздрібного товарообороту, задовольняючи різноманітні потреби населення. Промисловість є основою інтеграції економіки України у світову, виробляючи близько 90% експортної продукції, а її експортно-імпортний оборот дорівнює майже 80% ВВП. Завдяки промисловості держава отримує 2/3 валютних надходжень від загального експорту товарів і послуг.

Формування економіки ринкового типу посилило увагу до процесів розвитку і ринкової адаптації промислового комплексу. Проте, лише останнім часом необхідність більш чіткого визначення цілей промислового розвитку, напрямів структурної перебудови, підвищення ефективності і конкурентоспроможності виробництва набула критичної маси у формуванні суспільних поглядів на сутність промислового потенціалу [63;75, С. 95; 35, С.168-175].

Відтворення промислового потенціалу є одним з факторів соціально-економічного розвитку регіонів. Проте, у зв'язку із розбалансованістю та регіональними диспропорціями у розвитку та розміщенні промислового виробництва в Україні, роль останнього відмінна у різних регіонах.

На думку, окремих науковців, виходячи із закономірностей, що були

виявлені у взаємозв'язку ефективності використання і динамічності розвитку промислового потенціалу окремих регіонів України із масштабністю промислової діяльності та її часткою у структурі економік, доцільним є виділення п'яти типів регіонів за особливостями розвитку сформованого в них промислового потенціалу, а саме [57, С.163-167]:

1) регіони з чітко вираженою промисловою спеціалізацією та великими масштабами промислового виробництва, темпи його зростання середні, а ефективність використання низька (Донецька, Полтавська, Луганська, Дніпропетровська та Запорізька області);

2) регіони з диверсифікованою структурою економіки, але промисловість яких теж маймає суттєву частку в промисловому виробництві країни, ефективність використання та темпи зростання промислового потенціалу низькі (м.Київ);

3) регіони з низькою концентрацією промислового потенціалу, але промисловість яких відіграє важливу роль в економіці регіону, темпи зростання і ефективність використання промислового потенціалу порівняно високі (Закарпатська, Волинська, Київська, Львівська, Харківська, Рівненська, Черкаська та Житомирська області);

4) регіони з низькою концентрацією промислового потенціалу, промисловість займає високу частку в економіці регіону, темпи зростання і ефективність використання промислового потенціалу низькі (Сумська, Івано-Франківська, Кіровоградська, Херсонська, Чернігівська, Хмельницька, Миколаївська області);

5) регіони, що поряд із відносно незначним за масштабами промисловим виробництвом мають низький рівень зростання та ефективність промислового виробництва (Тернопільська, Чернівецька, АР Крим, Вінницька, Одеська та м.Севастополь).

Також існує позиція, за якою області України можна умовно поділити на чотири групи, які відрізняються за типом використання промислового потенціалу, масштабністю проблем, а також за ступенем їх прояву [35, С.168-

175]. За цим підходом жодна з груп не відповідає еталонному значенню рівня використання промислового потенціалу, що включає найвищий рівень використання ресурсних можливостей, масштабності та розвитку промислового потенціалу. Найближче до еталону наблизилась четверта група, потім ідуть третя і перша групи, а найменш близькі до еталону регіони другої групи (рис.2.1.).

Ресурсно-цільовий підхід	Високий	10				IV		Волинська Чернівецька	
		9					Київська	Кіровоградська Хмельницька	
		8					м.Київ		
	Середній	7			Одеська II	Херсонська Житомирська Львівська	III	Закарпатська Тернопільська	
		6	I	Полтавська	Івано- Франківська	Миколаївська		Сумська Харківська	
		5		Луганська					
		4				Чернігівська		Вінницька Черкаська	
	3			Запорізька					
	Низький	2	Донецька Дніпропетровська						
		1			Рівненська				
		1	2	3	4	5	6		
		Масштабність висока, рівень розвитку низький		Масштабність низька, рівень розвитку низький	Масштабність низька, рівень розвитку середній	Масштабність низька, рівень розвитку високий			
Результат підхід									

Рис.2.1. Групування регіонів за рівнем використання промислового потенціалу

Джерело: [35, С.168-175].

Сформуємо власне бачення щодо того, яким є промисловий потенціал регіонів нашої держави. Для цього використаємо окремі показники з рекомендованого у параграфі 1.3. переліку.

Узагальнюючим показником, який характеризує рівень розвитку економіки регіону є валовий регіональний продукт, його динаміка у розрізі областей України наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.  
Обсяг валового регіонального продукту областей України у 2009-2013 роках

(млн.грн.)

Регіон	Роки					Темп росту, %
	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>Україна</b>	<b>1988544</b>	<b>2385367</b>	<b>2983882</b>	<b>3560596</b>	<b>3978400</b>	200,1
Вінницька	59871	74411	92427	111498	129162	215,7
Волинська	31688	35744	51972	60448	75660	238,8
Дніпропетровська	215206	244478	313830	369468	390585	181,5
Донецька	115012	137500	166404	192256	205046	178,3
Житомирська	38425	47919	61470	77110	85294	222,0
Закарпатська	28952	32390	43043	52445	61335	211,9
Запорізька	89061	104323	130377	147076	155235	174,3
Івано-Франківська	45854	51404	63850	78443	86702	189,1
Київська	104030	128638	157043	198160	218737	210,3
Кіровоградська	38447	46021	53031	64436	73093	190,1
Луганська	23849	31356	30285	35206	40300	169,0
Львівська	94690	114842	147404	177243	214453	226,5
Миколаївська	48195	57815	69371	79916	92459	191,8
Одеська	99761	119800	149530	173241	197209	197,7
Полтавська	95867	116272	150904	174147	187381	195,5
Рівненська	35252	39469	48836	56842	67379	191,1
Сумська	41567	46287	56530	68489	75855	182,5
Тернопільська	26656	31072	40747	49133	57152	214,4
Харківська	124843	154871	187454	233321	247667	198,4
Херсонська	32215	38743	47868	55161	61955	192,3
Хмельницька	41088	48859	63882	75646	83034	202,1
Черкаська	50843	59412	73176	93315	103514	203,6
Чернівецька	18506	21239	28591	33903	41661	225,1
Чернігівська	36966	43362	56672	70624	78001	211,0

Примітка. Складено автором за даними Державної служби статистики України.

Як видно з таблиці 2.1., у 2019 році найбільший обсяг валового регіонального продукту був у Дніпропетровській (390585 млн.грн.), Харківської (247667 млн.грн.) областей. За ними слідує Донецька, Київська, Одеська, Львівська області. Найменше значення досліджуваного показника спостерігаємо у таких областях як Чернівецька, Волинська, Рівненська, Закарпатська, Тернопільська та Чернігівська. Найвищі темпи зростання валового регіонального продукту мають місце у Вінницькій, Житомирській, Закарпатській, Чернівецькій, Львівській областях. Найнижчий – у Донецькій, Сумській, Луганській областях. Така динаміка свідчить про різний рівень інтенсивності розвитку економічного, у тому числі промислового потенціалу регіонів України.

Обсяги реалізованої промислової продукції у розрізі областей України у 2009-2013 роках відображені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.  
Обсяги реалізованої промислової продукції у розрізі областей України у 2009-2013 роках

(млн.грн.)

Регіон	2015	2016	2017	2018	2019	Темп росту, %
Україна	1496013,0	1767093,3	2153031,3	2508579,5	2480804	165,8
Вінницька	45161,2	53554,7	67034,1	77104,1	81494	180,5
Волинська	18447,9	22318,1	27101,9	30897,9	31606,1	171,3
Дніпропетровська	289142,3	324367,5	417904,2	481481,4	454124	157,1
Донецька	170336,9	207935,4	258684,7	311993,2	283946	166,7
Житомирська	25274,5	30452,4	37152,3	44400,2	45480,5	179,9
Закарпатська	13895,0	17564,9	20816,1	23861,9	23958,5	172,4
Запорізька	130758,4	143252,3	187822,8	211238,2	195079,2	149,2
Івано-Франківська	32674,2	35095,0	47317,6	71160,9	66820,5	204,5
Київська	68651,1	82596,1	94319,1	114297,4	120769,8	175,9
Кіровоградська	20319,3	22854,2	25468,4	29574	32255,6	158,7
Луганська	24866,7	37097,5	22748,5	22846,6	21908,5	88,1
Львівська	53955,5	67388,2	81891,3	100229,1	105286,7	195,1
Миколаївська	34357,7	44781,4	51013,4	58187,5	62068	180,7
Одеська	44437,7	45256,5	53395,8	58166,5	61408,1	138,2
Полтавська	103303,3	125958,5	158927,6	186759,6	168530,6	163,1
Рівненська	26115,3	29579,1	34382,1	37645,7	42807	163,9
Сумська	32445,5	34571,3	39494,8	48004,2	48304	148,9
Тернопільська	11826,9	15739,5	19479,9	21791,6	20756,6	175,5
Харківська	102115,5	130771,3	166609,2	190358,2	185639,2	181,8
Херсонська	20323,8	23543,5	26007,3	28744,4	30574,4	150,4
Хмельницька	26358,3	32959,9	37689,4	42746,9	43323,8	164,4
Черкаська	44249,7	52618,5	57846,9	70242,2	73771	166,7
Чернівецька	6742,4	8635,1	10434,3	15479,3	13629,2	202,1
Чернігівська	20513,7	22655,4	28439,2	35997,1	34283,4	167,1
м.Київ	124306,7	148383,3	172786,5	195371,4	232979,5	187,4

Примітка. Складено автором за даними Державної служби статистики України.

З даних, наведених у таблиці 2.2., видно, що у переважній більшості областей України спостерігається суттєве зростання обсягів реалізованої промислової продукції. Найбільших обертів вони набули у Івано-Франківській, Чернівецькій, Вінницькій, Миколаївській, Харківській областях та м.Києві; найнижчі – у Луганській, Запорізькій, Одеській, Херсонській тощо областях. Можна зробити висновок про те, що формування і розвиток промислового потенціалу в Україні дійсно має регіональні

відмінності, вони пов'язані з диференціацією галузевої структури промисловості, що, у свою чергу, впливає на обсяги, темпи зростання та ефективність промислового виробництва.

Справедливо відмітити, що високий рівень розвитку ППР не завжди відповідає високому рівню соціально-економічного розвитку.

В Україні збережений достатній потенціал в окремих галузях промисловості і технологіях: енергетичному, атомному машинобудуванні; авіаційному й енергетичному турбінобудуванні; ракетній, авіаційній і космічній техніці; окремих галузях оборонної промисловості (радіоелектронне стеження, радіолокація, засоби наведення високоточної зброї, системи бронетанкової техніки, системи протиповітряної оборони); технологіях надвисоких частот; кристалічних матеріалах для мікроелектроніки, сонячної енергетики.

Проте варто також вказати і на проблеми розвитку промисловості нашої держави. Зокрема, за оцінками експертів, основними причинами, що стримують розвиток промислового потенціалу України та її регіонів, є [35, С.168-175; 63; 75, С. 95]:

- 1) недостатній рівень конкурентоспроможності вітчизняної промислової продукції внаслідок використання застарілих технологій та значного зносу основних засобів;
- 2) підвищення цін на енергоносії, частка яких у структурі обмежений доступ п-в базових галузей промисловості до кредитних ресурсів через високі відсоткові ставки комерційних банків, особливо на довгостроковий період для технічного переозброєння;
- 3) зниження попиту на продукцію вітчизняних товаровиробників на внутрішньому ринку;
- 4) виснаження ресурсної бази;
- 5) надто висока собівартість продукції, особливо у металургійній та хімічній промисловостях;
- 6) несприятлива зовнішньоекономічна кон'юнктура;

- 7) повільні процеси концентрації ресурсів і збільшення капіталізації бізнесу в українській промисловості на фоні загострення глобальної конкуренції на ринках промислової продукції;
- 8) подрібнення оргструктур і територіально-виробничих комплексів під час приватизації, що призвело до розривання коопераційних зв'язків, звуження внутрішнього попиту на засоби виробництва, зменшення фізичних обсягів випуску промислової продукції;
- 9) нерозвинуті інноваційні структури у промисловості України;
- 10) повільне формування регіональних мережеских структур, що звужує можливості поєднання державних і приватних інвестицій, ефективного використання ресурсів, цільової державної підтримки регіональних промислових комплексів;
- 11) зростання зношеності основних засобів і погіршення товарної структури експорту;
- 12) зростання частки іноземного капіталу у стратегічних галузях; поширення іноземної технічної і технологічної експансії.

Саме такі обставини визначають умови, в яких розвивається промисловий потенціал регіонів України (у тому числі, Хмельниччини) та вимагатимуть розробки конкретних пропозицій щодо їх вирішення у третьому розділі магістерської роботи.

## **2.2. Оцінка розвитку промислового потенціалу Хмельницької області**

Промисловість Хмельниччини має багатогалузеву структуру. Випуск промислової продукції у загальному випуску становив 37,0%. Найбільша частка Хмельницької області у загальноукраїнських показниках належить виробництву гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції (5,6%), виробництву електричного устаткування, виробництву комп'ютерів (4,8%), електронної та оптичної продукції (2,8%) та ін.

Таблиця 2.3 - Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Темп росту, %
Усього	24460816,7	31747660,0	34794515,2	37708394,2	41589668,7	170,0
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	633132,3	735397,5	772093,2	790651,8	1630978,9	257,6
Переробна промисловість	19008705,8	25517857,0	27961514,9	28749494,5	30639063,2	161,2
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	6825951,3	9877379,3	9546392,6	11042580,4	11241708,0	164,7
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	991824,0	1631076,3	1925704,7	1951814,0	1883163,3	189,9
виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	410735,4	532301,2	817797,0	867748,5	892142,2	217,2
виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	–	–	–	–	–	-
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	183819,0	к	к	к	к	-
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	–	к	к	к	к	-
виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	5611104,6	6457609,3	7675408,7	8043305,7	9479176,0	-
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім виробництва машин та устаткування	1768861,1	2199369,8	2330457,6	2264824,8	2237148,1	-
машинобудування	2504902,4	3351342,7	4157786,6	2902454,0	2994756,8	168,9
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	317896,8	550087,8	436851,6	361301,3	222349,8	126,5
виробництво електричного устаткування	1292983,6	1901887,1	2272484,3	1476081,8	1277030,8	119,6
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	311572,5	442376,5	512144,6	454882,9	414695,0	69,9
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	582449,5	456991,3	936306,1	610188,0	1080681,2	98,8
виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування	711508,0	1287780,8	1274528,4	1303153,6	1345576,6	133,1
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	4563351,9	5161765,0	5642017,6	7662995,3	8721318,4	185,5
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	255626,7	332640,5	418889,5	505252,6	598308,2	189,1

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

На кінець досліджуваного періоду промисловість Хмельниччини представлена, виробництвом харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, виробництвом гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції, машинобудуванням, виробництвом електричного устаткування тощо. Вагома місце у цій структурі також належить постачанню електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря. Таке співвідношення сил обумовлене галузевою структурою економіки Хмельниччини, що в свою чергу, визначається ресурсним потенціалом досліджуваного регіону та історичною, географічною обумовленістю формування його продуктивних сил.

Деякі традиційні для області види продукції чи цілі галузі не знаходять себе у новій економічній ситуації і постійно скорочуються. Це зокрема радіоелектроніка та супутня радіотехнічна продукція, окремі види машинобудування, переробка продуктів тваринництва. Деякі види продукції після суттєвого падіння протягом останніх років демонструють закріплення на певному рівні, який тримається і впродовж кризових років (цукрова галузь). Натомість суттєво посилила свої позиції легка промисловість як у номенклатурі так і в обсягах виробництва. Легка промисловість перебуває не в кращих конкурентних умовах, ніж машинобудування, проте орієнтується передусім на невеликі та середні виробництва, що дає змогу швидше змінювати види продукції, а такі зміни не потребують значних інвестицій [73].

Доцільно доповнити, що найбільший промисловий потенціал спостерігається у таких містах як Старокостянтинів, Кам'янець-Подільський та Хмельницький. Промислово розвинутими є райони - Кам'янець-Подільський, Славутський, Красилівський, Летичівський.

Як свідчать статистичні дані, найбільший потенціал зосереджений в руках середніх за розмірами промислових п-вах. Зокрема, лєвова частка у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) належить

середнім п-вам.

На наше переконання, зміцненню ППР великою мірою сприяє залучення капітальних інвестицій. Регіональними проблемами залучення ефективних інвестицій в економіку Хмельницької області є: відсутність регіональної системи маркетингу та промоції, недостатня розвиненість інфраструктури підтримки інвестиційної діяльності; неконкретизована потреба в інвестиційних ресурсах через відсутність програм соціально-економічного розвитку значної кількості територіальних громад (малих міст, селищ, сіл), а отже недостатня визначеність пріоритетів розвитку таких територій; критично недостатня кількість належним чином розроблених інвестиційних пропозицій, які враховують інтереси територіальних громад області та інтереси потенційних інвесторів (тобто є інтересними як для території, так і для інвесторів) і, які, є первинним інструментом залучення інвестицій; низька зацікавленість внутрішнього інвестора, відсутність дієвих механізмів стимулювання внутрішніх інвестицій на регіональному рівні; безсистемність роботи з іноземними інвесторами; недостатній рівень кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування та державної служби, задіяного в інвестиційних процесах на регіональному та місцевому рівнях; неналежна система інформаційного забезпечення інвестиційної діяльності; нерегулярність, а в багатьох випадках відсутність взагалі, фінансування програм та заходів з провадження інвестиційної діяльності. Цілком зрозуміло, що ці причини великою мірою впливають на промисловий потенціал і не дозволяють у повній мірі забезпечувати його відтворення та розвиток (Додаток А).

У сучасних жорстких конкурентних умовах ринкової економіки важливою передумовою розвитку промислового потенціалу є інноваційна активність промислових п-в.

Серед факторів, що стримували інноваційну діяльність, фахівці визначають такі: нестача власних коштів; недостатня фінансова підтримка держави; великі витрати на інновації; недосконалість законодавчої бази;

високий економічний ризик; тривалий термін окупності інновацій; нестача інформації про нові технології; відсутність можливостей для кооперації з іншими п-вами і науковими організаціями; нестача інформації про ринки збуту; відсутність попиту на продукцію та несприятливість п-в до нововведень; відсутність кваліфікованого персоналу [50].

На окрему увагу заслуговує фінансовий аспект діяльності п-в промисловості. Відмітимо зростання вартості необоротних активів п-в промисловості, що свідчить про нарощування їх виробничого потенціалу, але необхідно зважити на стан виробничих потужностей промислових п-в. Так аналіз динаміки основних засобів промисловості свідчить про несуттєве, але зростання їх вартості упродовж останніх років.

В умовах низької технологічності та зростаючої виробничо-економічної деградації п-вам Хмельниччини та й інших регіонів України вкрай важко нарощувати промисловий потенціал.

Позитивним може бути і збільшення обсягів оборотних коштів промислових п-в упродовж останніх 5 років, але якщо таке збільшення відбулося, наприклад, за рахунок збільшення обсягів грошових коштів, адже це буде вказувати на ліквідність, збільшення обсягу реалізації продукції, підвищення ділової активності п-в. Зростання статей пасиву балансу відбулося, переважно, за рахунок збільшення довгострокових зобов'язань та обсягу власного капіталу. З огляду на те, що темпи росту довгострокових зобов'язань п-в промисловості більші, ніж власного капіталу, можна говорити про порушення їх фінансової незалежності та фінансової стійкості.

На нашу думку, важливу роль у формуванні промислового потенціалу також відіграє транспортний сектор, забезпечуючи зв'язок виробництва і споживання, виступаючи каталізатором активності економіки й руху товарно-матеріальних потоків, підтримуючи мобільність робочої сили та задовольняє потреби населення у перевезеннях. Розвинена транспортна інфраструктура формує «каркас» території і є базою для територіального розподілу праці, обумовлює динамічність і ефективність соціально-

економічного розвитку як окремих регіонів, так і країни в цілому. Враховуючи зазначене, на етапі виведення України з кризового стану забезпечення динамічного і ефективного розвитку транспортної інфраструктури є найважливішим завданням політики держави.

Хмельницький сьогодні є важливим залізничним транспортним вузлом та має сполучення з європейською залізничною мережею. Послуги вантажних та пасажирських перевезень надають понад 50 залізничних станцій. Залізнична мережа області пересікає область з півночі на південь та з заходу на схід, адміністративно належить до Південно-Західної залізниці. У північному напрямі залізничні колії та станції обслуговує Козятинська дирекція залізничних перевезень, у південному, східному та західному – Жмеринська дирекція залізничних перевезень. У межах області діє 40 вантажних станцій.

Експлуатаційна довжина автомобільних шляхів складає понад 7 тисяч кілометрів. Через область проходять міжнародна автомобільна дорога Стрий – Тернопіль – Кіровоград – Знам'янка (через Вінницю) та національна автомобільна дорога Житомир – Чернівці. Як і основні залізничні, автомобільні магістралі проходять із півночі на південь та із заходу на схід через обласний центр.

Система доріг у середині області є достатньо збалансованою і такою, що може забезпечити внутрішню обласну доступність усіх територій та населених пунктів. Усі потенційні центри економічного зростання сполучені автошляхами з твердим покриттям з районними та обласним центром. Проте стан доріг у цілому незадовільний. В області є аеропорт – комунальне п-во «Аеропорт Хмельницький», що належить до сфери управління Хмельницької обласної ради. Хмельницький аеропорт має можливість обслуговувати не менше 4-6 міжнародних рейсів на добу.

Отже, у цьому параграфі нами було оцінено основні показники, що відображають розвиток промислового потенціалу у Хмельницькій області. Результати оцінки дозволяють зробити висновок про те, що не дивлячись на

незначну частку Хмельниччини у відповідних загальноукраїнських показниках та існуючі перешкоди розвитку промисловості, справедливо підкреслити досить сприятливі тенденції для нарощування промислового потенціалу. Область не має чітко вираженої спеціалізації у промисловості. З одного боку, це непогано, оскільки зменшуються ризики обвалу економіки області через обвал домінуючої галузі у зв'язку із різкою зміною кон'юнктури ринку, але, з іншого боку, це стримує динаміку розвитку, оскільки не визначено конкурентної галузі, яка може стати локомотивом розвитку економіки області.

### **2.3. Визначення результативності управління промисловим потенціалом Хмельницької області**

Діяльність органу влади може оцінюватися у двох аспектах, а саме: оцінки досягнення цілей функціонування органу та оцінки ефективності діяльності органу. Зосередимо увагу на першому аспекті.

Оцінка досягнення цілей діяльності органу державної влади різними суб'єктами здійснюється з різних позицій. Громадянина цікавлять досягнуті результати цієї діяльності як для усвідомлення правильності обраного курсу соціального та економічного розвитку. Законодавця мають цікавити передусім можливі наслідки цієї діяльності, а також, з прагматичного погляду – результати та обсяг діяльності для виділення коштів з бюджету. Державного службовця – характер діяльності для досягнення цілей, що поставлені перед органом.

Зосередимо більш детальну увагу на такому елементі системи управління ППР як Департамент економічного розвитку і торгівлі Хмельницької обласної державної адміністрації.

Департамент економічного розвитку і торгівлі Хмельницької обласної державної адміністрації створено шляхом перейменування Головного управління економіки Хмельницької обласної державної адміністрації і є правонаступником усіх його майнових та немайнових прав та зобов'язань.

Департамент є структурним підрозділом обласної державної адміністрації, та, в межах Хмельницької області, забезпечує виконання покладених на нього завдань з питань реалізації єдиної державної політики економічного і соціального розвитку, цінової, інвестиційної, регіональної політики, зовнішньоекономічної політики і розвитку міжнародного регіонального співробітництва, державної політики у сфері торгівлі, державної політики з питань розвитку підприємництва. Департамент здійснює повноваження обласної державної адміністрації щодо державної регуляторної політики.

Департамент підпорядкований голові обласної державної адміністрації, а також підзвітний і підконтрольний Міністерству економічного розвитку і торгівлі України, а в частині зовнішніх зносин – Міністерству закордонних справ України.

Департамент у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, наказами Мінекономрозвитку, МЗС, інших центральних органів виконавчої влади, розпорядженнями голови обласної держадміністрації, а також цим положенням.

Департамент очолює директор, який призначається на посаду і звільняється з посади головою обласної державної адміністрації в установленому законодавством України порядку за погодженням з Мінекономрозвитку.

Граничну чисельність, фонд оплати праці працівників Департаменту визначається головою обласної держадміністрації у межах відповідних бюджетних призначень.

Штатний розпис та кошторис Департаменту затверджується головою обласної держадміністрації за пропозиціями директора Департаменту відповідно до Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2002 року № 228.

Департамент є юридичною особою публічного права, має самостійний баланс, рахунки в органах Казначейства, печатку із зображенням Державного

Герба України та своїм найменуванням, власні бланки.

Економічна та соціальна діяльність департаменту як і будь-якого іншого органу влади, державної установи або їх структурних підрозділів становить собою професійну діяльність з розпорядження всіма видами ресурсів: фінансовими, матеріальними, інформаційними, інтелектуальними, людськими тощо. Виконуючи функції організації та спрямування ресурсних потоків, апарат управління певним чином визначає умови виробництва продукту та надання послуг, а іноді й послідовність їх подальшого використання. Всі економічні характеристики виробництва товарів і надання послуг визначаються за правилами і в порядку, встановленими законодавчими та нормативними актами, розробленими й запровадженими певними органами державної влади. Останнє пояснює та зумовлює розгляд економічної складової їх діяльності.

Предметом діяльності державного апарату є спрямування та моніторинг використання ресурсів. Предмет економічної діяльності апарату зумовлений цілями його функціонування щодо забезпечення реалізації завдань і функцій держави з метою задоволення економічних, соціальних та духовних потреб територіальної громади області.

Необхідно визначити основні завдання департаменту. Вони полягають у забезпеченні реалізації на території Хмельницької області:

- 1) державної політики економічного і соціального розвитку;
- 2) державної цінової політики;
- 3) державної промислової політики;
- 4) державної регіональної політики;
- 5) державної політики у сфері інвестиційної діяльності та державно-приватного партнерства;
- 6) державної політики з питань розвитку підприємництва, державної регуляторної політики, ліцензування, дозвільної системи;
- 7) державної політики у сфері торгівлі та побутових послуг;
- 8) державної політики у сфері управління об'єктами державної власності,
- 9) тому числі корпоративними правами держави;

10) єдиної державної зовнішньоекономічної політики та міжнародного співробітництва.

Одним із важливих завдань Департаменту економічного розвитку і торгівлі є розробка проектів регіональних стратегій та програм, забезпечення координації їх виконання та підготовку відповідних звітів, контролю за виконанням показників програм економічного і соціального розвитку області тощо. Тому, на нашу думку, ступінь виконання регіональних програм та стратегій є важливими індикатором ефективності роботи департаменту. На сьогодні в області реалізується понад 70 програм, що пов'язані з розвитком промисловості, серед них, зокрема:

- 1) Стратегії регіонального розвитку Хмельницької області на 2011-2020 роки, 2021-2027 роки.
- 2) Плани реалізації Стратегії регіонального розвитку Хмельницької області.
- 3) Щорічні програми соціально-економічного розвитку Хмельницької області.
- 4) Програма залучення інвестицій в економіку Хмельницької області на 2011-2020 роки.
- 5) Програма розвитку агропромислового комплексу Хмельницької області на 2012-2016 роки тощо.

У рамках цих програмних документів щороку затверджується перелік інвестиційних проектів, що плануються реалізовуватись за рахунок різних джерел фінансування, у тому числі, - державних капітальних видатків, що розподіляються Кабінетом Міністрів України по Хмельницькій області. Попри реалізовані у повній мірі, успішні проекти, існує ціла низка тих, що були розпочаті ще на початку 90-х років і досі незавершені. Ці проекти стосуються вагомих для територіальної громади сфер, - мова йде, переважно, про будівництво житла, дитячих садочків, шкіл, а також об'єктів інфраструктури (у тому числі, водогонів, газопроводів, доріг тощо).

Департамент для здійснення повноважень та виконання визначених завдань має право:

- одержувати в установленому законодавством порядку від інших

структурних підрозділів обласної держадміністрації, органів місцевого самоврядування, п-в, установ та організацій незалежно від форми власності та їх посадових осіб інформацію, документи і матеріали, необхідні для виконання покладених на нього завдань;

- залучати до виконання окремих робіт, участі у вивченні окремих питань спеціалістів, фахівців інших структурних підрозділів обласної державної адміністрації, п-в, установ та організацій (за погодженням з їх керівниками), представників громадських об'єднань (за згодою);

- користуватися в установленому порядку базами даних, реєстрами та іншими видами інформаційних ресурсів органів виконавчої влади, системами зв'язку і комунікацій, мережами спеціального зв'язку та іншими технічними засобами;

- скликати в установленому порядку наради, проводити семінари та конференції з питань, що належать його компетенції, утворювати комісії та робочі групи.

Загалом, з розробкою прогнозних і програмних документів розвитку ППР пов'язана діяльність таких структур: Департамент економічного розвитку та торгівлі, управління інфраструктури та туризму, регіонального розвитку та будівництва, регіональний комітет з економічних реформ в Хмельницькій обласній державній адміністрації, постійна комісія Хмельницької обласної ради з питань промислової політики, інвестицій, будівництва, транспорту та зв'язку. На думку Качуріної Н.М. [31], при аналізі та оцінці управління ППР необхідно виконувати такі завдання рис 2.2.

Протягом досліджуваного періоду Хмельницькою обласною державною адміністрацією, у тому числі, Департаментом економічного розвитку і торгівлі, вживалися необхідні заходи щодо впровадження економічних реформ у регіоні, забезпечення його комплексного розвитку, належного життєвого рівня населення та збереження стабільної суспільно-політичної ситуації.

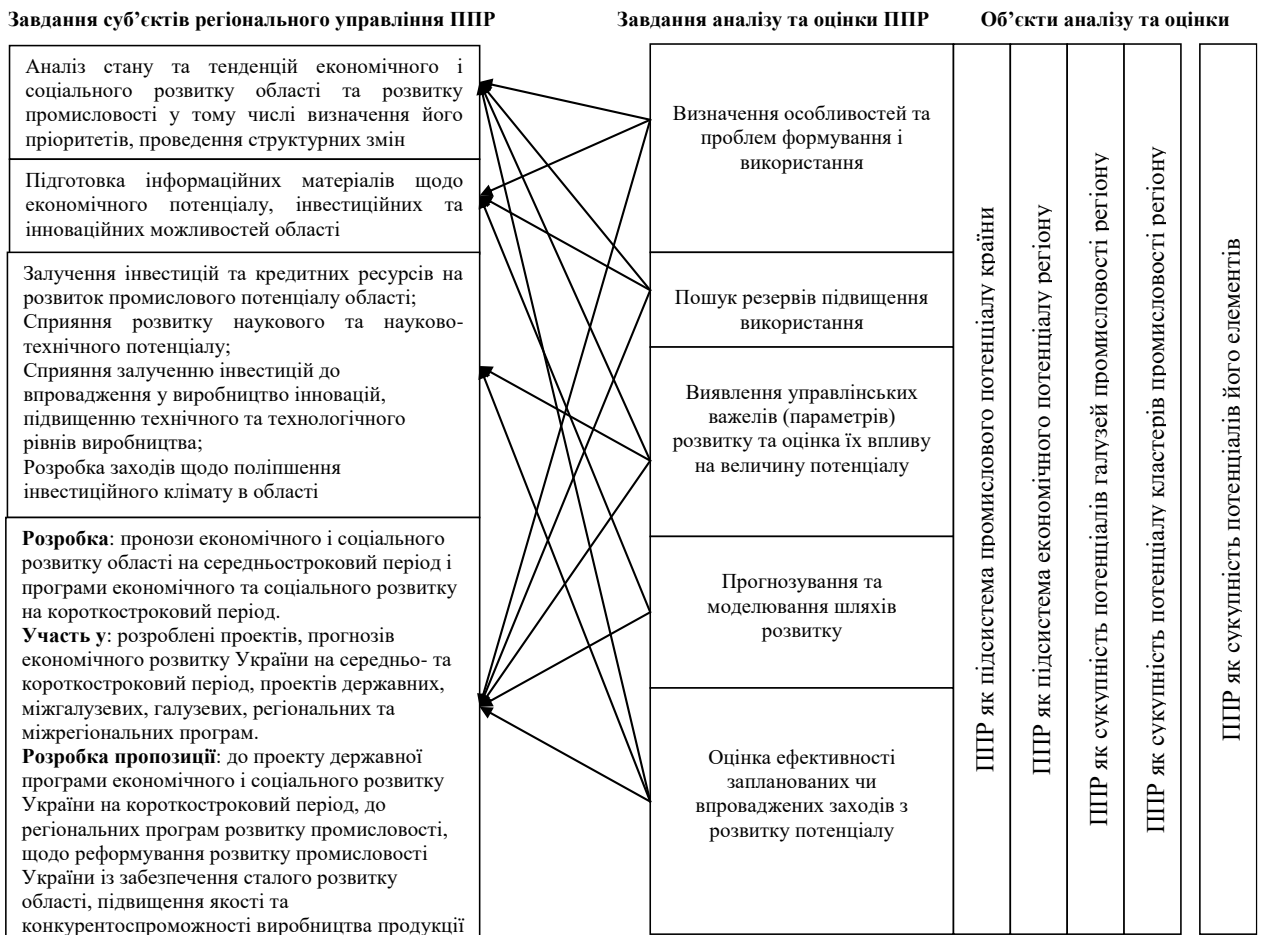


Рис.2.2. Відповідність змісту аналізу й оцінки ППР змісту завдань регіонального управління

Джерело: [31].

Попри існуючі проблеми, на думку експертів, на сьогодні Хмельниччина має досить потужний промисловий комплекс. Зокрема, у регіонів на сьогодні працює понад 1670 промислових п-в, у багатьох з яких відбуваються позитивні зміни.

Додамо також, що продуктивне використання промислового потенціалу забезпечується шляхом реалізації заходів, що передбачають:

створення сприятливих умов для розвитку виробництва, модернізації виробничих процесів, впровадження наукомістких енергозберігаючих технологій та сучасних систем якості товарів, робіт, і послуг;

стимулювання зростання виробництва продукції хімічної та нафтохімічної промисловості, машинобудування;

сприяння стабільному виробництву металопродукції;

впровадження сертифікованих за європейськими стандартами виробництв, сучасних ресурсо- та енергозберігаючих технологій та

обладнання;

сертифікацію систем управління якістю та систем управління безпечністю харчової продукції на п-вах області;

збільшення кількості п-в, що розробили та впровадили на своїх виробничих потужностях системи управління безпечністю харчової продукції;

залучення промислових п-в до участі у виставкових заходах, що проводяться в Україні та за її межами, з метою інформування споживачів про продукцію, її характеристики, що підвищить культуру виробника і споживача та забезпечить виробникам нові ринки збуту;

проведення просвітницької роботи з питань впровадження систем управління якістю та безпечністю харчової продукції.

За оцінками експертів Хмельницької ОДА, реалізація поставлених завдань дасть змогу забезпечити: 1) збільшення кількості п-в, які сертифікували власну систему якості на відповідність державному стандарту ISO 9001-2009 до 70; 2) збільшення кількості п-в, які сертифікували власну систему якості на відповідність державному стандарту ДСТУ ISO 22000:2007 до 15; 3) збільшення кількості учасників регіонального етапу Всеукраїнського конкурсу якості продукції (товарів, робіт, послуг) – «100 кращих товарів України»; 4) збільшення кількості проведених заходів (семінарів, круглих столів, консультацій тощо). Цілком зрозуміло, що за рахунок покращення якісних характеристик діяльності промислових п-в та продукції, що вони випускають, буде розвиватись і промисловий потенціал Хмельницької області.

У цілому, на нашу думку, роботу Департаменту економічного розвитку і торгівлі Хмельницької обласної державної адміністрації можна визнати задовільною.

### РОЗДІЛ 3

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ ТА ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

### 3.1. Стратегічні пріоритети управління розвитком промислового потенціалу

Стратегічні цілі та пріоритетні напрями підвищення ефективності управління промисловим потенціалом регіонів України повинні формуватися на основі ідентифікації національних конкурентних переваг. Серед основних конкурентних переваг промисловості України слід виділити:

1) Природно-географічні: наявність промислових запасів широкого спектру природних ресурсів - енергетичних і неенергетичних; вигідне географічне положення в просторі формуються європейських і світових ринків і транспортних коридорів; досить розвинена і диверсифікована транспортна інфраструктура.

2) Факторні: порівняно кваліфіковані і дисципліновані трудові ресурси; наявність налагоджених технологій у промислових виробництвах, що базуються переважно на вітчизняній сировинній базі (видобуток енергетичних та неенергетичних матеріалів, чорна металургія, коксохімічне виробництво, виробництво хімічних добрив, харчова промисловість).

3) Інноваційні: досить високий інноваційний та конкурентний потенціал окремих високотехнологічних видів промислової діяльності (літако- і ракетобудування, суднобудування, атомна енергетика, енергомашинобудування, оборонна галузь); спрощений доступ до якісних і порівняно дешевим науково-технологічних розробок вітчизняної науки в сфері інформаційно-комунікаційних, біо- і нанотехнологій.

В силу позначених конкурентних переваг української промисловості, а також перспектив її гео економічного та виробничо-ринкового позиціонування, стратегічна мета підвищення ефективності промислового потенціалу на середньострокову перспективу (до 2020 р.) полягає в селективному формуванні і підвищенні конкурентоспроможності обраних видів

промислової діяльності та продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках на основі переходу на якісно нову - інноваційну - модель розвитку; освоєння нових ринків та ефективної участі країни в інтеграційних процесах.

Для досягнення цієї мети необхідне державне сприяння та підтримка, такі як:

- збереження оптимальних обсягів виробництва і кардинальне підвищення конкурентоспроможності галузей промисловості, що використовують переважно власну матеріально-сировинну базу і мають освоєні ринки збуту (чорна металургія, хімічна, деревообробна та харчова промисловість);

- розвиток наукомістких спеціалізованих виробництв, за якими Україна вже має або може мати високі конкурентні позиції в регіональному і глобальному масштабах (авіакосмічна галузь, суднобудування, виробництво зброї, енергомашинобудування тощо), і формування на цій основі сучасних конкурентоспроможних промислових структур національного базування у секторі високотехнологічного виробництва (ТНК, кластери тощо);

- комплексна реструктуризація галузей промисловості з низькими конкурентними характеристиками і потенціалами, необхідність функціонування і розвитку яких визначається вимогами національної безпеки, соціального розвитку та екології (зокрема, вугільна та легка промисловість).

Враховуючи сучасні пріоритети промислової політики України, які спрямовані на забезпечення адекватного реагування на найважливіші виклики, провідні тенденції розвитку світової економіки, вважаємо за доцільне сформулювати основні пріоритети управління розвитком промислового потенціалу Хмельницької області, які мають бути інтегровані у промислову політику цього регіону.

На рис 3.1. наведено концептуальну модель забезпечення розвитку промислового потенціалу Хмельницької області. Модель складається з блоку теоретичних досліджень щодо сутності та складових ППР, інструментарію

формування та реалізації ППР та досвіду формування регіонального промислового потенціалу в країнах світу. Другий блок присвячено аналітичним дослідженням показників розвитку промисловості України, складових промислового потенціалу регіонів України та оцінки промислового потенціалу Хмельниччини [24].

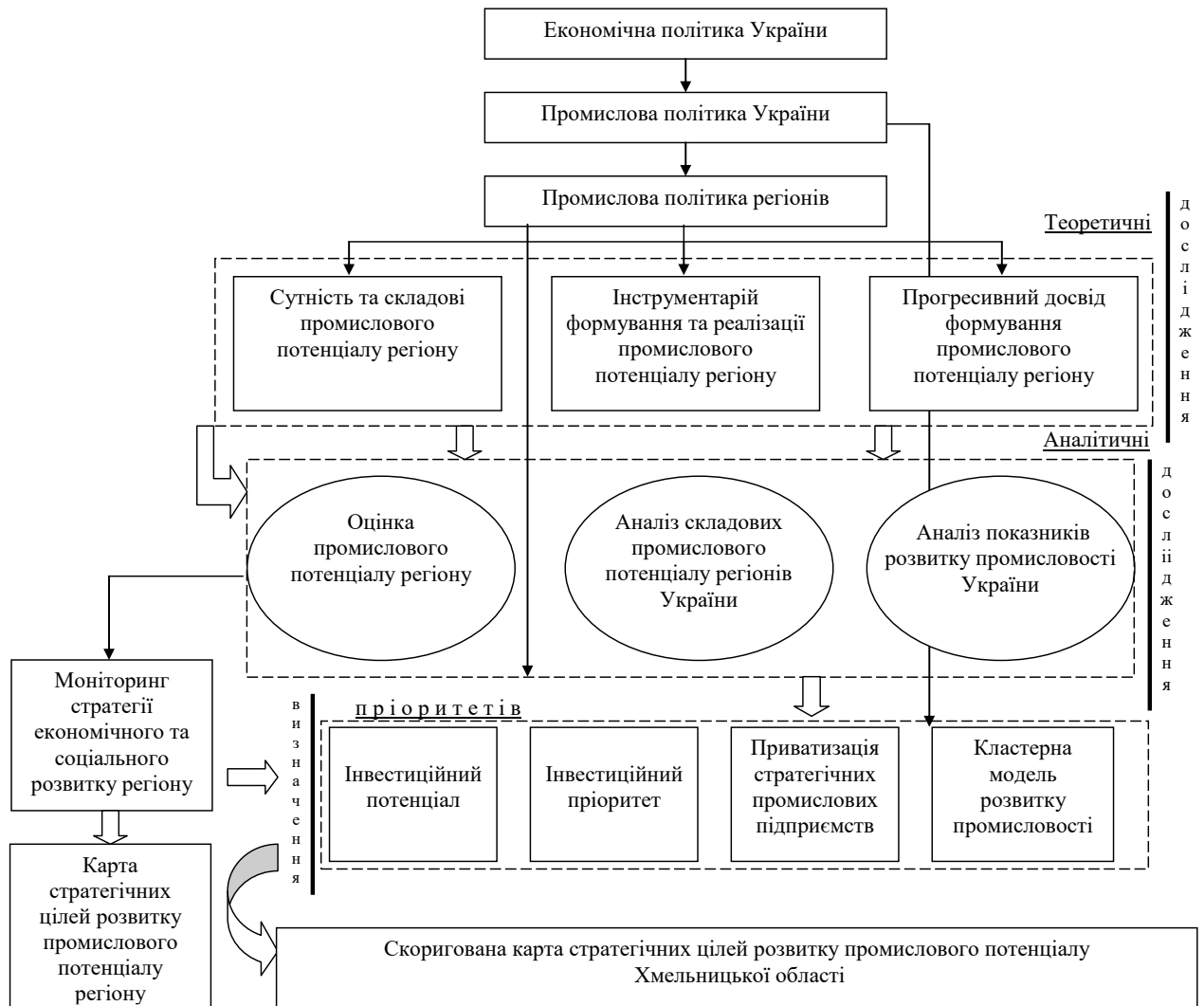


Рис. 3.1. Концептуальні засади забезпечення розвитку промислового потенціалу Хмельницької області

Примітка. Складено автором.

1. Інноваційний пріоритет передбачає: удосконалення основ інноваційної політики у промисловості як базису для визначення напрямів розвитку інноваційної діяльності окремих промислових галузей та забезпечення зростання промисловості на якісній основі; стимулювання впровадження інновацій у виробничі процеси промислових п-в, що дасть

зможу підвищити їх інноваційну активність і сприятиме поєднанню інтелектуального та виробничого капіталів та впровадженню науково-інноваційних відносин у виробничу сферу; розвиток механізмів фінансової підтримки впровадження інновацій, зокрема технологічних, промисловими п-вами у виробничу діяльність, що стануть базою для зміни усєї технологічної основи виробництва та сприятимуть інтелектуалізації виробничої діяльності; збалансування розвитку секторів науки та зміцнення зв'язків між ними, що дозволить активізувати наукову і науково-технічну діяльність у напрямку створення науково-технічних результатів, які відповідають потребам промисловості та на які існує попит, що сприятиме збільшенню рівня використання інтелектуальних ресурсів у виробничій діяльності п-в; підвищення якості міжнародного трансферу технологій у промисловість, що дозволить збільшити рівень технологічної готовності промислових п-в та оновити їх виробничо-технологічні системи відповідно до вимог та потреб нового технологічного укладу; розвиток організаційно-правових форм інноваційної діяльності, зокрема, територіально-виробничих та наукових комплексів-технологічних парків, що сприятиме становленню національної інноваційної системи України та налагодженню взаємозв'язків між наукою, технологією та виробництвом.

2. Інвестиційний пріоритет в промисловості регіонів має забезпечити вирішення наступних завдань: зростання ВВП; підвищення конкурентоспроможності економіки; соціокультурний розвиток; розвиток регіонів; охорона довкілля.

Інвестиційний пріоритет регіону має базуватися на таких принципах: раціоналізація процесів переливання капіталу; дотримання норми інвестування по відношенню до ВВП; «ланцюгова капіталізація» галузей національної економіки; оптимальне розміщення і використання інвестицій у регіонах; забезпечення дисперсного розподілу інвестицій по регіонах; поєднання інвестицій з інноваціями; забезпечення синергетичного ефекту інвестицій; пріоритетність інвестування соціальних та екологічних потреб і

заходів щодо гуманізації науково-технічного прогресу; комплексне використання інвестиційного потенціалу в межах кластерів та інших інвестиційно-орієнтованих форм підприємництва; забезпечення інвестиційної безпеки.

3. Одним з найефективніших механізмів реалізації промислової політики, який дозволяє поєднати науково-технологічний, інноваційний та виробничий потенціали промисловості, є об'єднання п-в у промислові кластери. Формування кластерів у промисловості дозволить створювати новий клас виробничих систем, розвивати високотехнологічні і наукоємні виробництва, використовувати переваги спеціалізації компаній, створюючи значний синергетичний ефект в економіці.

На сьогодні в Україні не існує єдиного інформаційного ресурсу, який слугував би вичерпним джерелом інформації про українські кластери, використовувався б для підвищення ефективності роботи існуючими учасниками кластерів та розширював їх коло. На сьогодні практично відсутні міжрегіональні кластерні об'єднання, що пояснюється тим, що більшість з українських кластерів перебувають на початкових стадіях розвитку. Єдиним прикладом міжрегіонального промислового кластерного об'єднання є індустріальний кластер Донбасу.

Формування регіональної промислової політики в умовах модернізації економіки України вимагає подальшого здійснення ринкових трансформацій у промисловості. Запровадженню повноцінних ринкових засад організації економіки сприятиме відновлення приватизаційних процесів у стратегічних галузях економіки. Ефективна державна політика в сфері приватизації стратегічних п-в має сприяти підвищенню результативності приватизаційних процесів, за якої приватизація, окрім забезпечення надходжень до Держбюджету, насамперед дозволить: підвищити ефективність менеджменту на п-вах, які мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави, вагома частка яких здійснює дослідження і розробки та виробляє окремі види високотехнологічної продукції. Це сприятиме активізації використання

науково-технологічного потенціалу стратегічних п-в у виробничій діяльності та поліпшенню показників ефективності їх функціонування; продовжити ринкові трансформації в економіці шляхом утворення та укріплення прозорого конкурентного бізнес-середовища, забезпечення рівних можливостей суб'єктам промислової діяльності та протидії застосуванню неконкурентних методів ведення господарської діяльності; залучити іноземні інвестиції для технічного переозброєння та реконструкції виробництв стратегічних п-в та забезпечити їх вихід на нові ринки збуту товарів, а також сприятиме поповненню обігових коштів п-в. Приватизація стратегічних п-в має позитивні і негативні наслідки. З одного боку, вона дозволяє збільшити бюджетні надходження і активізувати інвестування на приватизованих об'єктах. З іншого ж, – у процесі приватизації виникають загрози конкурентоспроможності країни внаслідок зміни форми власності об'єктів, які є основою обороноздатності, утворюють єдину інфраструктуру, мають стратегічні запаси корисних копалин, концентрують високий науково-технологічний потенціал.

Слід зазначити, що забезпечення управління промисловим потенціалом України та її регіонів можлива лише за умов глибоких структурних змін у промисловості, підвищення, як наслідок, конкурентоспроможності вітчизняних товарів на міжнародних ринках та насичення внутрішнього ринку з одночасним ослабленням темпів інфляції за швидкого збільшення виробництва і підвищення якості продукції. При нинішньому стані технологічного розвитку, моральному і фізичному зносі устаткування і низькому професійному рівні виробників усе це не є можливим. Сама структурна перебудова економіки без форсованого впровадження нових технологій не відбудеться (про що й свідчить нинішній стан національної економіки). У зв'язку з цим важливо виокремити механізм реалізації регіональної промислової політики.

Органи місцевого самоврядування можуть відігравати суттєву роль в управлінні промисловим потенціалом регіонів - перш за все тому, що, маючи

можливість отримувати об'єктивну інформацію про промисловий, науково-технічний, інноваційний та інший потенціал п-в, які працюють на території регіону. Крім того, місцева влада постійно контактує з державними структурами вищого рівня, отримуючи інформацію, необхідну для розвитку виробничих. У межах сформульованих регіональних промислових пріоритетів місцевій адміністрації необхідно визначити сукупність п-в і організацій різних форм власності, діяльність яких у змозі забезпечити реалізацію зазначених пріоритетів.

Отже, рекомендованими пріоритетами розвитку промислового потенціалу для Хмельницької області можуть бути: підвищення інтелектуального рівня працівників для забезпечення можливості освоєння інноваційних технологій; стимулювання інвестицій у модернізацію та нарощення промислового виробництва з метою освоєння нових видів промислової продукції (імпортозаміщення), що сприятиме підвищенню зайнятості населення; підвищення якості промислової продукції; стимулювання кооперації між промисловими п-вами для розробки (трансферту) впровадження і освоєння інновацій. Для стабільного розвитку економіки, у тому числі, промисловості Хмельницької області, необхідно забезпечити прискорений розвиток базових галузей, що виробляють продукцію з високим ступенем переробки. Структурні перетворення промислового потенціалу України та її регіонів можуть забезпечувати комплексний розвиток економіки регіону, тобто рішення сукупності економічних, соціально-демографічних, екологічних і інших задач.

Вважаємо за доцільне більш детально дослідити інноваційні та інвестиційні аспекти забезпечення розвитку промислового потенціалу України та її регіонів (у тому числі, Хмельниччини).

### **3.2. Обґрунтування основних завдань підвищення інноваційної активності п-в промисловості**

У довгостроковому періоді економічне зростання найбільшою мірою залежить не стільки від екстенсивних, скільки від інтенсивних чинників розширеного відтворення, які забезпечуються впровадженням у виробництво досягнень вітчизняної та світової науки, освоєнням прогресивної техніки, технологій, розвитком творчої ініціативи економічних суб'єктів. У сучасних умовах науково-технічний прогрес стає головним фактором тривалого зростання добробуту країни, а інновації – вирішальним фактором конкурентоспроможності національної економіки [8, С.141].

Ключова інтеграційна роль у формуванні інноваційного наповнення промислового потенціалу України та її окремих регіонів належить саме державі, яка має використовувати системні економічні інструменти державного впливу, що відповідають обраному стратегічному економічному курсу [27, С.4]. За цілеспрямованих зусиль, наявний інноваційний потенціал промисловості може забезпечити той «фундамент, який визначає економічну міць країни та її перспективи на світовому ринку» [64, С.5].

Основними завданнями активізації державної інноваційної політики є:

- вибір раціональних стратегій і пріоритетів розвитку інноваційної сфери з реалізацією в галузях промисловості новітніх технологій і інноваційних проектів, які суттєво впливають на підвищення ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції;

- координація дій органів влади з метою розробки комплексного підходу до рішення задач інноваційного розвитку;

- концентрація організаційних засобів і ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку інноваційної сфери з метою підвищення попиту промислового виробництва на науково-технічні досягнення, залучення вільного капіталу до фінансування проектів технологічного переозброєння промисловості;

- збереження й розвиток виробничо-технологічного потенціалу, його використання для підтримки сучасного технологічного рівня і переходу до більш досконалих технологій;
- створення системи підготовки та перепідготовки кадрів у галузі інноваційного підприємництва;
- підтримка ведучих вчених, наукових колективів, педагогічних шкіл, здатних забезпечити високий рівень освіти, для ефективного ведення інноваційної діяльності;
- створення в державі розвинутої системи міжнародної сертифікації, що спирається на міжнародні стандарти;
- використання в реальному секторі економіки України інноваційних технологій і виробництв, що забезпечують випуск конкурентоспроможної продукції, комп'ютерних інформаційних технологій і автоматизацію керування складними технологічними процесами [56, С.96-99].

Регуляторна економічна і соціальна роль держави опосередковує функції державних органів щодо регулювання інноваційного розвитку промисловості, найважливішими з яких мають бути:

- удосконалення основ інноваційної політики у промисловості як базису для визначення напрямів розвитку інноваційної діяльності окремих промислових галузей та забезпечення зростання промисловості на якісній основі;
- стимулювання впровадження інновацій у виробничі процеси промислових п-в, що дасть змогу підвищити їх інноваційну активність і сприятиме поєднанню інтелектуального та виробничого капіталів та впровадженню науково-інноваційних відносин у виробничу сферу;
- розвиток механізмів фінансової підтримки впровадження інновацій, зокрема технологічних, промисловими п-вами у виробничу діяльність, що стануть базою для зміни усієї технологічної основи виробництва та сприятимуть інтелектуалізації виробничої діяльності;

- збалансування розвитку секторів науки та зміцнення зв'язків між ними, що дозволить активізувати наукову і науково-технічну діяльність у напрямку створення науково-технічних результатів, які відповідають потребам промисловості та на які існує попит, що сприятиме збільшенню рівня використання інтелектуальних ресурсів у виробничій діяльності п-в;

- підвищення якості міжнародного трансферу технологій у промисловість, що дозволить збільшити рівень технологічної готовності промислових п-в та оновити їх виробничо-технологічні системи відповідно до вимог та потреб нового технологічного укладу;

- сприяння комерціалізації науково-дослідних розробок. Так, у Західній Європі головним двигуном діяльності у сфері комерціалізації є стимули, що надаються усім учасникам цього процесу. Більшість держав на законодавчому рівні закріпили розподіл прибутку між окремим дослідником, інститутом і посередниками, що сприяють комерціалізації [68, с.84];

- розвиток організаційно-правових форм інноваційної діяльності, зокрема, територіально-виробничих та наукових комплексів – технологічних парків, що сприятиме становленню національної інноваційної системи України та налагодженню взаємозв'язків між наукою, технологією та виробництвом.

Стратегічна необхідність збереження і нарощування інноваційного потенціалу вітчизняної промисловості диктує доцільність запровадження системи заходів щодо інноваційного розвитку галузей промисловості з урахуванням їхніх особливостей та необхідності стимулювання структурної перебудови промисловості. Галузевими пріоритетами інноваційного розвитку промисловості мають бути наступні.

1. Підвищення інноваційного потенціалу металургійної промисловості, підтримка інноваційної активності вітчизняних металургійних п-в на всіх стадіях інноваційного процесу, забезпечення виробництва високотехнологічної металопродукції, конкурентоспроможної на внутрішньому і зовнішньому ринках, стимулювання попиту на результати наукових досліджень і розробок.

Підвищення інноваційного потенціалу металургійної промисловості України має відбуватись наступними шляхами:

- скорочення застарілих потужностей з виробництва сталі, зокрема мартенівського переділу. Саме сталеливарне виробництво розглядається як основний стрижневий напрямок розвитку вітчизняної металургії, оскільки у ньому зосереджено основні можливості збільшення доданої вартості й оптимізації міжгалузевої структури всього гірничо-металургійного комплексу України [76, С.200];

- забезпечення тісної координації всіх стадій інноваційного процесу від наукових та конструкторських розробок до виходу на ринок нової металопродукції з високою доданою вартістю;

- створення в Україні інноваційної інфраструктури (технопарків, технополісів, бізнес-інкубаторів, науково-технологічних центрів тощо), яка б відповідала сучасним ринковим вимогам та давала б можливість налагодити завершений цикл інноваційної діяльності у металургійній промисловості – від створення інновацій до впровадження їх у виробництво;

- стимулювання розвитку спеціалізованих металургійних міні-заводів, головна перевага яких полягає у гнучкості й випуску продукції з високою доданою вартістю невеликими партіями (наприклад, виробництво спеціальних сталей і сплавів, титанових сплавів та прокату, алюмінієвої фольги, створення нових видів цирконієвої продукції підвищеного попиту, зокрема, для енергоустановок з прямим перетворенням енергії палива в електричну, каліброваного прокату, гнутих профілів), що економічно недоцільно для великих металургійних п-в;

- сприяння інтеграційним процесам у галузі, формуванню вертикально-інтегрованих корпорацій, що дозволить економити на трансакційних витратах, підвищити фінансову стійкість та розширити інвестиційні можливості п-в [49, С.12];

- створення сприятливих умов щодо залучення вчених високої кваліфікації для проведення досліджень і розробок безпосередньо у сфері

виробництва, що сприятиме ефективнішому використанню нововведень у виробництві. В Україні майже дві третини загальної кількості докторів і кандидатів наук, зайнятих науковою і науково-технічною діяльністю, працюють в академічних установах, 20 % — у галузевих наукових організаціях, 12 % — у вищих навчальних закладах і лише 0,7 % — у заводському секторі (тоді як в ЄС більшість вчених та інженерів, зайнятих дослідженнями й розробками, працюють у сфері виробництва) [27, С.5];

- застосування кластерного підходу до організації виробництва, який дозволяє об'єднати у межах кластерів ресурси та компетенції, недоступні для окремих п-в. Одним із вдалих прикладів застосування кластерного підходу є створення гірничо-металургійного та машинобудівного кластерів Центрально-Луганського субрегіону, що об'єднує понад 40 п-в [1], до основної діяльності яких входить, зокрема, виробництво високотехнологічних металевих виробів та надання послуг. З метою залучення інновацій та трансферу нових технологій у структурі кластеру створено: інноваційний бізнес-інкубатор, центр трансферу технологій та асоціацію з інноваційного розвитку. Металургійний кластер є важливою складовою економіки Донецької області, основною метою діяльності якого є трансформація металургії області у сучасне виробництво з фокусом на продукцію високого переділу [48];

- посилення ролі держави як системного координатора у процесі узгодження програм розвитку металоспоживаючих галузей економіки з можливостями металургії для збалансування структури внутрішнього попиту і виробництва металопродукції [66, С.163].

2. Стимулювання розвитку інноваційних напрямів у хімічній та нафтохімічній промисловості, широке впровадження досягнень передових науково-технологічних розробок у створення нової наукоємної високотехнологічної продукції, здатної задовольнити попит на внутрішньому і зовнішньому ринках, у т. ч.:

---

<sup>1</sup> До складу кластеру входять: ПАТ “Алчевський металургійний комбінат”, ПАТ “Стаханівський завод феросплавів”, ПАТ “Алчевськкокс”, збагачувальні фабрики, вугільні шахти тощо

- створення Технологічної платформи розвитку хімічної та нафтохімічної промисловості України із залученням провідних наукових установ, інноваційних структур, п-в галузі та органів державної влади з метою забезпечення сталого розвитку галузі, її реструктуризації та збільшення частки наукоємних і високотехнологічних виробництв;

- сприяння диверсифікації джерел постачання енергії для п-в галузі шляхом розроблення та затвердження державної цільової програми видобування та використання шахтного метану в Україні для потреб промислових п-в;

- сприяння екологізації хімічного виробництва та зменшенню припливу імпорту в Україну токсичної продукції побутової хімії, зокрема, шляхом прийняття Закону України «Про державне регулювання синтетичних миючих засобів та товарів побутової хімії»;

- забезпечення переходу українських п-в хімічної та нафтохімічної промисловості до виробництва та застосування ПАР на основі рослинних олій, а також використання розробок провідних наукових установ;

- розширення виробництва товарів малої хімії вітчизняними п-вами, зокрема, шляхом розроблення комплексної програми розвитку в Україні малотоннажної хімії, у якій необхідно передбачити механізми і можливості використання побічних продуктів та відходів виробництв основної хімії для створення нової продукції малотоннажної хімії, а також підтримки внутрішнього виробництва та захисту вітчизняних виробників в умовах домінування на ринку імпортних товарів малої хімії;

- збільшення фінансування державних науково-дослідних інститутів для закупівлі сучасного лабораторного та технологічного обладнання, оновлення матеріально-технічної бази, а також підготовки висококваліфікованих спеціалістів;

- розширення бази біоаналітичних досліджень у державних науково-дослідних інститутах та наукових центрах, фінансування створення сертифікованих розплідників лабораторних тварин та супутньої продукції;

- стимулювання залучення приватного капіталу у створення нових виробництв та освоєння технічних інновацій шляхом запровадження розповсюджених у розвинених країнах лізингових схем для довгострокової оренди сучасного устаткування, діагностичної апаратури, цілісних технологічних комплексів, медичного устаткування, вимірювальних приладів тощо [54].

3. Зміцнення інноваційного і науково-технологічного потенціалу машинобудівної промисловості, зосередження фінансових та інтелектуальних ресурсів на сучасних напрямках інноваційного розвитку, чому сприятиме:

- поглиблення і розширення напрямів міждержавного кооперування для більш повного використання виробничого, інноваційного та науково-технологічного потенціалу машинобудівної промисловості;

- створення потужних інтегрованих національних науково-виробничих об'єднань, здатних концентрувати ресурси на розробці перспективних зразків машинобудівної техніки, забезпечувати високу ефективність використання таких ресурсів та спроможних інтегруватись у світові ланки з виробництва та збуту інноваційних товарів;

- активне створення (та заохочення вже створених) технопарків, технологічних інкубаторів на базі провідних освітніх та науково-дослідних установ [77, С.122];

- забезпечення дієвого механізму взаємодії ринку освітніх послуг та ринку праці, приведення системи підготовки технічних та наукових фахівців у галузі машинобудування у відповідність з потребами роботодавців, сприяння стажуванню випускників професійно-технічних училищ і технікумів машинобудівного комплексу в базових п-вах машинобудування;

- зміцнення зв'язків між галузевими науково-дослідними установами та технологічними підрозділами машинобудівного сектору у вирішенні проблем створення нових матеріалів і технологій, пошуку і реалізації оригінальних ідей щодо створення вітчизняних брендів у відповідності до тенденцій розвитку світового машинобудування;

- проведення на державному рівні патентно-кон'юнктурних та маркетингових досліджень на внутрішньому та зовнішньому ринках інтелектуальних та науково-технічних ресурсів з метою визначення перспективних сфер НДДКР у виробництві продукції машинобудування, потенційної конкурентної продукції та передбачення майбутнього споживчого попиту на таку продукцію.

Результати досліджень мають стати основою інформаційної підтримки п-в машинобудівного комплексу щодо здійснення власних НДДКР та закупівлі зовнішніх.

4. Реалізація перспективних напрямів інноваційного розвитку харчової промисловості з урахуванням світових тенденцій розвитку галузі, внутрішнього та зовнішнього попиту на окремі види інноваційної продукції, що передбачає:

- стимулювання модернізації виробничих процесів у галузі шляхом запровадження часткової компенсації за рахунок коштів Державного бюджету України та коштів місцевих бюджетів відсотків, сплачуваних інноваційними п-вами харчової промисловості комерційним банкам та іншим фінансово-кредитним установам за кредити, отримані для технічного переоснащення та модернізації матеріально-технічної бази п-в;

- збільшення обсягів бюджетного фінансування фундаментальних та прикладних досліджень у галузі харчової промисловості шляхом відбору для фінансування інвестиційних проектів за участю наукових установ та організацій державної форми власності, які здійснюють дослідження у галузі харчових технологій;

- забезпечення гармонізації стандартів виробництва харчової продукції зі стандартами ЄС та обов'язкового запровадження на п-вах харчової промисловості системи управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000 НАССР шляхом доопрацювання та прийняття Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів»;

- сприяння популяризації вживання населенням України органічної продукції шляхом створення соціальної реклами, проведення заходів з роз'яснення переваг вживання екологічно чистої продукції для населення, виставок-ярмарків органічної продукції тощо;

- запровадження механізмів забезпечення розвитку та підтримки ведення органічного виробництва в Україні шляхом внесення відповідних доповнень до Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 р.;

- розроблення та затвердження на законодавчому рівні національних стандартів виробництва органічної продукції;

- сприяння залученню іноземного капіталу та кредитних ресурсів для створення нових виробничих потужностей з перероблення відходів харчової промисловості у біопаливо під державні гарантії;

- стимулювання поступового переведення п-в харчової промисловості державної форми власності на використання у якості енергетичного ресурсу біопалива шляхом закупівлі обладнання, опалювальних систем для п-в за кошти держбюджету.

5. Розвиток конкурентоспроможних напрямів і сфер діяльності у легкій промисловості, впровадження наукоємних технологій у виробництво, створення умов для активізації НДДКР у галузі, проведення робіт з техніко-технологічної модернізації виробництва, що має відбуватись наступними шляхами:

- забезпечення державної підтримки значних інноваційних високотехнологічних проєктів з розвитку легкої промисловості у сфері виробництва сучасних матеріалів;

- забезпечення модернізації та технічного переоснащення п-в галузі [59], впровадження енергоефективних, маловідходних технологічних процесів, обладнання та устаткування;

- відновлення і розширення фундаментальних та прикладних досліджень, направлених на створення наукових розробок, які здатні стати новою

технологічною основою галузі і забезпечити нарощування виробництва конкурентоспроможної наукоємної продукції;

- поглиблення галузевих наукових досліджень щодо оцінки кон'юнктури товарних ринків, прогнозування пріоритетних напрямів реформування легкої промисловості та вдосконалення ринкових механізмів;

- впровадження постійно діючої системи оцінки якості та споживчих показників вітчизняної продукції і зарубіжних аналогів, своєчасне виявлення причин низьких конкурентних позицій вітчизняних виробників, розробка пропозицій по їхньому усуненню;

- удосконалення організаційних форм п-в та їх галузевих і територіальних об'єднань, створення нових виробництв, реалізація повного циклу виробничого процесу;

- стимулювання розвитку інтеграційних процесів у галузі, насамперед у напрямку утворення вертикально інтегрованих об'єднань з власною сировинною базою, маркетинговими підрозділами та мережею збуту.

Наприклад, за останні п'ять років в Індії вертикально інтегровані п-ва легкої промисловості демонструють зростання валового доходу на 35 % щорічно, тоді як компанії, що спеціалізуються лише на виготовленні текстильних матеріалів, – на 28 % [85];

- визначення потреб галузі у кадровому забезпеченні, розширення державного замовлення на підготовку кваліфікованих фахівців. За різними оцінками, у 2011 р. легкій промисловості України бракувало від 250 тис до 400 тис фахівців [58];

- стимулювання відродження супутніх легкій промисловості галузей агропромислового комплексу (льонарства, виробництва вовни, шкірсиловини, шовку).

6. Активізація державної політики підтримки розвитку кластерів, у т. ч. інноваційних, яка має бути спрямована на створення сприятливого макроекономічного, інформаційного та нормативно-правового середовища для розвитку бізнес-мереж кластерного типу. Світовий досвід свідчить про

необхідність побудови надійної інформаційної платформи для розвитку кластерів, а також про важливість об'єднання зусиль держави, приватного сектору та громадських організацій для успіху кластеризації.

7. Формування інституційного середовища реалізації інноваційної моделі розвитку у промисловості України, що має охоплювати систематизацію законодавства у сферах науково-технічної та інноваційної діяльності, розроблення та реалізацію науково-технічних, інноваційних цільових програм і програм модернізації виробництва, а також забезпечення виконання законодавства у сферах науково-технічної та інноваційної діяльності [8, С.154].

Цей напрям передбачає:

- розроблення комплексної Стратегії інноваційного розвитку України, у якій необхідно визначити стратегічні пріоритети формування та реалізації збалансованої державної політики з питань забезпечення розвитку національної інноваційної системи, із залученням провідних науково-дослідних інститутів, органів державної влади, незалежних експертів у сфері інновацій та представників приватного сектору;

- розширення кількості та забезпечення галузевої диференціації інноваційних проектів у Державному реєстрі інноваційних проектів шляхом відбору перспективних розробок державних науково-дослідних інститутів НАН України та інших організацій та розроблення механізмів залучення до їхньої реалізації інвестиційних ресурсів;

- сприяння створенню єдиної державної системи трансферу технологій шляхом об'єднання існуючих мереж, оптимізації їхньої роботи та підпорядкування єдиному державному органу;

- схвалення Концепції формування технологічних платформ в Україні, у якій необхідно визначити механізми державної підтримки створення та розвитку технологічних платформ на засадах державно-приватного партнерства, використовуючи позитивний європейський та світовий досвід у цій сфері;

- забезпечення контролю за реалізацією заходів з фінансової підтримки інноваційної діяльності, передбачених у Законі України «Про інноваційну діяльність»;

- розроблення дієвої системи державного контролю та оцінювання діяльності суб'єктів інституційного забезпечення інноваційної діяльності – державних фінансово-кредитних установ, центрів трансферу технологій, технопарків тощо;

- розроблення проекту Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України» щодо податкового стимулювання п-в, які реалізують інноваційні проекти, зареєстровані у Державному реєстрі інноваційних проектів.

Пріоритетні напрями інвестиційного забезпечення структурних реформ у промисловому комплексі України в рамках промислової, інвестиційно-інноваційної, інституціональної, бюджетної, амортизаційної, кредитної, фіскальної та зовнішньоекономічної складових державної політики.

1. Пріоритети інвестиційного забезпечення структурних зрушень у промисловості повинні визначатися на основі уніфікованої класифікації високотехнологічних товарів, а також на основі стратегії розвитку промисловості.

2. Державна політика щодо інвестиційного забезпечення структурних зрушень у промисловості має формуватися і здійснюватися на основі державно-приватного партнерства в рамках національних проектів, прозорої системи держзамовлень та державних закупівель.

3. У рамках інституціональної складової державної політики необхідно сприяти зниженню інвестиційних ризиків, консолідації і комплексному використанню інвестиційного потенціалу в межах територіальних кластерів, спрямуванню державних промислових п-в і акціонерних товариств з контрольованим державою пакетом акцій на інноваційний розвиток, формуванню національної інноваційної системи, вдосконаленню патентно-ліцензійного забезпечення і стандартизації.

4. Бюджетна політика має забезпечувати підтримку високотехнологічної сфери промисловості шляхом зменшення за рахунок державного і місцевого бюджету вартості кредитів, формування виробничої та невиробничої інфраструктури за рахунок бюджету, фінансування купівлі прав інтелектуальної власності за рахунок держбюджету.

5. Для ефективного використання амортизаційних фондів п-в у якості інвестиційного ресурсу необхідно переглянути амортизаційну політику у напрямі підвищення норм амортизації, введення амортизаційних премій, насамперед, для п-в та науково-конструкторських організацій переробної промисловості, що використовують високотехнологічне обладнання та випускають наукоємну продукцію.

6. Для розширення обсягів кредитного забезпечення заходів щодо реструктуризації промисловості необхідно запровадити механізми пільгового кредитування інвестиційних проектів із урахуванням галузевих особливостей та пріоритетів структурної модернізації промисловості.

7. Необхідно опрацювати питання зниження ставок оподаткування частини прибутку п-в, яка реінвестується у модернізацію основних засобів та зниження ставок оподаткування на певний період для визначеного переліку високотехнологічних галузей при постійному моніторингу ефективності таких пільг.

8. Держава має сприяти розвитку альтернативних джерел фінансування інвестиційної діяльності, зокрема здійснювати правову підтримку структур фінансового лізингу за рахунок спрощення логістичних процедур та запровадження пільг щодо ввезення високотехнологічного промислового обладнання, прийняття державної програми розвитку лізингу, створення національного фонду сприяння розвитку лізингу, який виступав би гарантом при інвестуванні, кредитуванні та страхуванні лізингових угод.

9. Заходи в рамках зовнішньоекономічної складової державної політики повинні сприяти інвестиційному забезпеченню структурних зрушень у промисловості за рахунок зменшення мита на товари

високотехнологічних і складних технологічних ланцюгів, що збільшують валову додану вартість, створену в країні, забезпечення політичного, економічного та організаційного супроводу експортної діяльності промисловості.

10. Регіональна політика держави має відігравати вагомую роль в інвестиційному забезпеченні структурних зрушень у промисловості регіонів, створенні привабливого інвестиційного клімату у регіонах за рахунок оптимізації податкових механізмів для бюджетонаповнюючих галузей промисловості регіону, розвитку високотехнологічної сфери. Регіональна політика держави має бути спрямована на визначення регіональних пріоритетів реструктуризації промисловості регіонів з урахуванням їхніх особливостей, а також на формування відповідних індустріальних парків та інноваційних кластерів.

На нашу думку, реалізація цих заходів сприятиме підвищенню інвестиційної спроможності регіонів та, в кінцевому підсумку, розвитку промислового потенціалу України та її регіонів.

## ВИСНОВКИ

Магістерська робота спрямована на вирішення важливої економічної проблеми, яка полягає в обґрунтуванні теоретичних та методичних засад забезпечення управління ППР. Виконане дослідження дозволило здійснити ряд узагальнень, висновків, а також сформулювати практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності управління промисловим потенціалом України та регіонів. Зупинимось більш детально на отриманих результатах.

Ми пропонуємо під *ППР* розуміти сукупність технологічних, виробничих, фінансових, матеріальних, інформаційних, людських тощо ресурсів, інфраструктурних можливостей та інституційних передумов, що обумовлюють їх готовність до впровадження новітніх науково-технічних досягнень і технологій, здійснення прогресивних структурних зрушень та інституційних перетворень, спрямованих на підвищення ефективності економіки та забезпечення розвитку промисловості регіону. Основними складовими ППР виступають структурна, технологічна, ресурсна та інституціональна складові.

Система управління ППР є сукупністю засобів і методів спрямованого впливу на інтереси регіону з метою раціонального використання ресурсів і забезпечення необхідних пропорцій розвитку промисловості. На нашу думку, управління ППР повинне здійснюватися з використанням цілої низки принципів, які ми пропонуємо згрупувати таким чином: принципи, які характеризують ППР і взаємозв'язок його із зовнішнім середовищем (цілісність, не адитивність, взаємозв'язок, відкритість, сумісність); принципи, які характеризують специфіку функціонування і розвитку потенціалу п-ва (цілеспрямованість, надійність, безперервність, синергічність, адаптивність).

Нами обґрунтовано, що розвиток ППР є ціленаправленим процесом. Цілі цього процесу досягаються шляхом реалізації регіональної промислової політики. Серед закономірностей, що визначають процеси цілепокладання в промисловості регіону, слід виділити зв'язок між цілями соціально-

економічного розвитку території і цілями промислової політики. Останні носять вторинний, підлеглий характер по відношенню до перших, що повною мірою відповідає прийнятому в країні курсу на побудову соціально-орієнтованої ринкової економіки.

Досліджено, що промисловість є провідною галуззю економіки в Україні, а промисловий потенціал завжди був ключовим фактором економічного розвитку нашої держави та її регіонів. Виявлено, що формування і розвиток промислового потенціалу в Україні має регіональні відмінності, вони пов'язані з диференціацією галузевої структури промисловості, що, у свою чергу, впливає на обсяги, темпи зростання та ефективність промислового виробництва. Описано переваги та систематизовано основні перешкоди, що стримують розвиток промислового потенціалу України та її регіонів.

Враховуючи сучасні пріоритети промислової політики України, які спрямовані на забезпечення адекватного реагування на найважливіші виклики, провідні тенденції розвитку світової економіки, нами були сформульовані основні пріоритети розвитку промислового потенціалу Хмельницької області, які мають бути інтегровані у промислову політику цього регіону. Також наведено концептуальну модель забезпечення розвитку промислового потенціалу Хмельницької області. Модель складається з блоку теоретичних досліджень щодо сутності та складових ППР, інструментарію формування та реалізації ППР та прогресивного досвіду формування регіональної промислової політики. Другий блок присвячено аналітичним дослідженням показників розвитку промисловості України, складових промислового потенціалу регіонів України та оцінки промислового потенціалу досліджуваного регіону. При цьому акцентована увага на таких пріоритетах: інноваційний, інвестиційний, приватизація стратегічних промислових п-в та кластерна модель розвитку промисловості.

Обґрунтовано також місце інноваційного наповнення при формуванні промислового потенціалу України та її окремих регіонів, підкреслено ключову

роль держави у цьому процесі. Основними завданнями активізації державної інноваційної політики визнано: вибір раціональних стратегій і пріоритетів розвитку інноваційної сфери з реалізацією в галузях промисловості новітніх технологій і інноваційних проектів, які суттєво впливають на підвищення ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції; координацію дій органів влади з метою розробки комплексного підходу до рішення задач інноваційного розвитку; концентрацію організаційних засобів і ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку інноваційної сфери з метою підвищення попиту промислового виробництва на науково-технічні досягнення, залучення вільного капіталу до фінансування проектів технологічного переозброєння промисловості; збереження й розвиток виробничо-технологічного потенціалу, його використання для підтримки сучасного технологічного рівня і переходу до більш досконалих технологій; створення системи підготовки та перепідготовки кадрів у галузі інноваційного підприємництва; використання в реальному секторі економіки України інноваційних технологій і виробництв, що забезпечують випуск конкурентоспроможної продукції, комп'ютерних інформаційних технологій і автоматизацію керування складними технологічними процесами та ін. Визначені також галузеві пріоритети інноваційного розвитку промисловості.

Пояснено необхідність підвищення інвестиційної спроможності регіонів в контексті розкриття ППР та запропоновано конкретні інструменти досягнення цього завдання. Обґрунтовано також пріоритетні напрями інвестиційного забезпечення структурних реформ у промисловому комплексі України в рамках промислової, інвестиційно-інноваційної, інституціональної, бюджетної, амортизаційної, кредитної, фіскальної та зовнішньоекономічної складових державної політики.

Доведено необхідність вирішення проблеми попередження і локалізації небезпечних ситуацій за рахунок встановлення і усунення причин їх виникнення або навчившись своєчасно виявляти і локалізувати на початкових стадіях. У переліку завдань, які

вирішуються щодо забезпечення безпеки життєдіяльності суспільства пріоритет надається спостереженню і контролю за станом його життєвого середовища. Це дозволяє своєчасно виявити слабкі сигнали і впливи загроз, які можуть призвести до виникнення надзвичайних подій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкин Л.И. Диалектика социалистической экономики. – М.: Лысьль, 1981. -351 с.
2. Авдеенко В.Н., Котлов В.А. Производственный потенциал промышленного предприятия. - М.: Экономика, 1989. – 240 с.
3. Амоша О. Промислова політика України: концептуальні орієнтири на середньострокову перспективу (закінч.) / О. Амоша, В. Вишневський, Л. Збаразька // Економіка України. – 2009. – № 12. – С. 4-21.
4. Анчишкин А.И. Прогнозирование роста экономики /А.И.Анчишкин. - М.: Экономика, 1996. – 98 с.
5. Большая советская энциклопедия / Под ред. А.М. Прохорова. – 2-е изд. – Т. 46, Ч. 1. – М.: Советская энциклопедия, 1988. – 608 с.
6. Будзінський Т. Регіональні тенденції в країнах європейської спільноти / Т. Будзінський // Нова політика. – 1999. – № 3. – С. 8-14.
7. Буркинський Б.В. Регіональна промислова політика / Б.В. Буркинський, Є.Ф. Степаненко // Вісник Академії економічних наук України. – 2004. – №1. – С.3-9.
8. Варналій З. С. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення / З.С. Варналій, О. П. Гармашова. – К.: Знання України, 2013. – 387 с.
9. Вейц В. Потенциальные и кинетические производительные силы чирового хозяйства. Кн. 1. – М., 1927. – 212 с.
10. Великий тлумачний словник. Сучасна українська мова від А до Я. – Донецьк: ТОВ ВКД «БАО», 2008. – С. 245.
11. Верменич Я. В. Еволюція адміністративно-територіального устрою в Україні: проблеми концептуалізації / Я. В. Верменич // Укр. іст. журн. – 2005. – № 4. – С. 114-145.
12. Воблый К. Г. Производительные силы Украины. Техника, экономика и право / Науч. записки Ин-та народного хозяйства. – 1924. – №4-5. – С.26-149.

13. Водачек Л. Управление производством в объединении (интегрированный подход). – М.: Экономика. 1985. – 174 с.
14. Герасимчук З. Виробничий потенціал регіону: методика оцінки та механізми нарощення: монографія /З.Герасимчук. – Луцьк: ЛДТУ, 2003. – 242 с.
15. Герасимчук З.В. Організаційно-економічний механізм формування та реалізації стратегії розвитку регіону: монографія / З.В. Герасимчук, І.В. Вахович. – Луцьк: ЛДТУ, 2002. – 248 с.
16. Денисенко С. А. Інструменти реалізації регіональної промислової політики в контексті регулювання відтворювальних процесів /С.А.Денисенко // Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Сер. : Економіка . – 2012. – Вип. 20. – С. 76-80.
17. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети : Монографія / [Варналій З. С., Воротін В. Є., Куйбіда В. С. Та ін.] ; за ред. З. С. Варналія. – К. : НІСД, 2007. – 820 с.
18. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала: монография /И.О.Джаин. – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2002. – 250 с.
19. Долішній М. І. Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка : навчальний посібник / Долішній М. І., Стадницький Ю. І., Загородній А. Г., Товкан О. Е. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2007. – 256 с.
20. Донец Ю.Ю. Эффективность использования производственного потенциала /Ю.Ю.Донец. – Киев.: Знание, 1998. – С. 3.
21. Заблоцька І. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення регіональної промислової політики : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил та регіональна економіка» / І. В. Заблоцька. – Д., 2008. – 40 с.
22. Запорожець О.І. Безпека життєдіяльності: навчальний посібник /О.І. Запорожець [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/2008021550819/bzhd/prichini\\_viniknennya](http://pidruchniki.ws/2008021550819/bzhd/prichini_viniknennya)

23. Захарченко В. І. Промисловий трансформаційний потенціал регіонів України / В. І. Захарченко // Економіка промисловості. – 2007. – № 1. – С. 39-49.
24. Зубенко О. Концептуальна модель формування промислової політики регіону та механізм її реалізації / О. Зубенко // Ефективна економіка. – 2012. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1539>
25. Игнатенко Н.Т. Природно-ресурсный потенциал территории: географический анализ и синтез / Н.Т.Игнатенко, В.П.Руденко. – К.: Вища школа, 1986. – 64 с.
26. Інноваційний потенціал України: монографія / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, В. В. Юхименко, В. М. Костюченко, Л. П. Кудирко [та ін.]; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 592 с.
27. Інноваційний розвиток в Україні: наявний потенціал і ключові проблеми його реалізації / Аналітична доповідь Центру Разумкова // Національна безпека і оборона. – № 7. – 2004. – С. 4
28. Іщук С.О. Виробничий потенціал промислових п-в: проблеми формування і розвитку: монографія / С.О.Іщук. – Львів: ІРД НАН України, 2006. – 278 с.
29. Каньгин Ю.Н. Научно-технический потенциал (проблемы накопления и использования) / Н.М.Каньгин. – М.: Наука, 1974. – 265 с.
30. Качуріна Н. М. Економічні фактори розвитку ППР / Н. М. Качуріна // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції [«Проблеми управління економічним потенціалом регіонів»], (Запоріжжя, 28 жовтня 2010 р.) / Міністерство освіти і науки України, Запорізький національний університет. – Запоріжжя : ЗНУ, 2010. – С. 42–43.
31. Качуріна Н. М. Методологічне забезпечення аналізу та оцінки ППР / Н. М. Качуріна // Науковий збірник «Актуальні проблеми розвитку

- економіки регіону». – Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника, 2011. – Вип. 7. – Т.2. – С. 229–237.
32. Качуріна Н. М. Науково-теоретичні аспекти процесу формування та розвитку ППР / Н. М. Качуріна // Економіка і регіон. Наук. вісн. – Полтава: ПолтНТУ, 2010. – № 25-С1. – С. 85–92.
33. Качуріна Н. М. Сутність ППР / Н. М. Качуріна // Тези доповідей на міжнародній науково-практичній конференції [«Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів»], (Сімферополь, 25-26 березня 2010 р.) / Міністерство освіти і науки України, РВНЗ «Кримський інженерно-педагогічний університет». – Сімферополь : ДІАЙПІ, 2010. – С. 102–104.
34. Качуріна Н. М. Сучасні підходи до дослідження структури ППР / Н. М. Качуріна // Матеріали II міжнародної науково-практичної інтернет-конференції [«Інноваційно-інвестиційна модель розвитку національної економіки»], (Донецьк, 23 квіт. 2010 р.) / Національна академія наук України, Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського [та ін.]. – Донецьк : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. – С. 57-60.
35. Качуріна Н.М. Стратегічні пріоритети та напрямки розвитку промислового потенціалу регіонів України /Н.М.Качуріна //Науково-технічний збірник. – 2011. – №100. – С.168-175.
36. Клименко Н.Г. Особливості державного управління в умовах надзвичайних ситуацій: теоретичний та історичний аспекти: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / Н.Г. Клименко ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2008. – 20 с.
37. Клименко О. М. Формування інвестиційного потенціалу промисловості в регіональних системах держави / О. М. Клименко // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. – 2010. – Вип. 1. – С. 336-341.

- 38.Клименко Ю. Л. Фундаментальні проблеми управління виробничим потенціалом промисловості регіону /Ю. Л. Клименко //Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. – 2011. – Вип. 4. – С. 432-439.
- 39.Ковальская Л.С. Теоретические основы исследования потенциала региона /Л.С.Ковальская // Культура народов Причерноморья. – 2007. – № 121. – С. 46-47.
- 40.Кодекс цивільного захисту України: Кодекс від 02.10.2012 № 5403-VI // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2013. – № 34-35. – ст.458
- 41.Кудріна О. Ю. Дослідження стратегічних змін у структурі промислового потенціалу регіонів /О. Ю. Кудріна //Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – Т. 18, Вип. 3(2). – С. 64-68.
- 42.Кудріна О. Ю. Пріоритети та напрямки реалізації промислового потенціалу регіонів України /О. Ю. Кудріна //Економічний вісник Донбасу. – 2013. – № 1. – С.89-91.
- 43.Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия: Монография. – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2004. – 360 с.
- 44.Лапін Є. В. Економічний потенціал п-в промисловості: формування, оцінка, управління / Є.В. Лапін // Вісник СумДУ. Серія «Економіка», 2007. – № 1. – Т. 2. – С. 63-71.
- 45.Луцків О. М. Концептуальні засади формування та реалізації державної регіональної промислової політики /О.М. Луцків //Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 1. – С.106-110.
- 46.Луцків О. М. Регіональні особливості структурно-технологічних трансформацій промисловості / О. М. Луцків // Інноваційна економіка . – 2013. – № 2. – С. 97-101.
- 47.Малиновський В. Концептуалізація поняття “регіон” /В.Малиновський //Вісник НАДУ. Регіональне управління та місцеве самоврядування. – 2012. – №4. – С.163-170.

- 48.Металургія і сільське господарство стануть локомотивами економічного зростання Донецької обл. [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://www.feg.org.ua/ru/news/foundation\\_news/metalurgiya-ta-silskegospodarstvo-stanut-lokomotivami-ekonomichnogo-zrostannya-doneckoyi-oblasti.html](http://www.feg.org.ua/ru/news/foundation_news/metalurgiya-ta-silskegospodarstvo-stanut-lokomotivami-ekonomichnogo-zrostannya-doneckoyi-oblasti.html)
- 49.Молдован О. О. Структурна трансформація чорної металургії як чинник економічної безпеки України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 21.04.01 / О. О. Молдован; Нац. ін-т стратег. дослідж. - К., 2012. - 20 с.
- 50.Напрямки підвищення інноваційної активності п-в України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukr.vipreshebnik.ru/innovatsijnij-menedzhment/4347-napryamki-pidvishchennya-innovatsijnoji-aktivnosti-pidpriemstv-ukrajini.html>
- 51.Никифоров А.Є. Промислова політика: навч.посібник /А.Є.Никифоров. – К.:КНЕУ, 2002. – 306с.
- 52.Осипов П. В. Методология управления производственным потенциалом пищевой промышленности : дис... доктора екон. наук : 08.07.01 «Экономика промышленности» /П.В.Осипов. – О., 2004. – 403с.
- 53.Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: науч. Издание /И.П.Отенко. – Харьков: Изд. ХНЕУ, 2006. – 256 с.
- 54.Пашков В.М. Господарсько-правова характеристика інноваційного промислового виробництва лікарських засобів // Український медичний часопис online. – 2011. – № 6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.umj.com.ua/article/20476/gospodarsko-pravova-harakteristika-innovacijnogo-promislovogo-virobnictva-likarskix-zasobiv>
- 55.Пельтек Л.В. Концептуальні підходи до формування регіональної промислової політики/Л.В.Пельтек //Ефективна економіка. – №9. – 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=185>

- 56.Пенькова О.Г. Проблеми реалізації інноваційної стратегії розвитку України /О.Г.Панькова //Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 9. – С. 96-99.
- 57.Пиля В.І. Роль промислового потенціалу в соціально-економічному розвитку регіонів України /В.І.Пила //Формування ринкових відносин в Україні. – №1. – 2012. – С.163-167.
- 58.Плач легкой промышленности Украины: объемы растут, кадры уходят [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://finance.obozrevatel.com/economy/plach-legkoj-promyishlennosti-ukrainyi-obemyi-rastut-kadryiuhodyat.htm>
- 59.Про затвердження Державної програми активізації розвитку економіки на 2013-2014 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.02.2013 р. № 187 //Урядовий кур'єр. – 10.04.2013 р. – №67.
- 60.Про затвердження Класифікаційних ознак надзвичайних ситуацій: Наказ Міністерства надзвичайних ситуацій України від 12.12.2012 №1400 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0040-13/para13#n13>
- 61.Про затвердження Положення про єдину державну систему цивільного захисту: Постанова Кабінету Міністрів України від 9 січня 2014 р. №11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/11-2014-%D0%BF>
- 62.Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 26.10.2014, підстава 1697-18 //Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1997. – №24. – ст.170
- 63.Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.07.2013 №603-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/603-2013-%D1%80>

64. Проблеми і пріоритети формування інноваційної моделі розвитку економіки України / [Я.А. Жаліло, С. І. Архієреєв, Я. Б. Базилук та ін.]. – К.: НІСД, 2005. – С. 3
65. Промисловий потенціал України: проблеми та перспективи структурно-інноваційних трансформацій / Відпов. ред. канд. екон. наук Ю.В. Кіндзерський. - К.: Ін-т економіки та прогнозування ПАН України, 2007. – 408 с.
66. Промисловість України: тенденції, проблеми, перспективи: [монографія] / Н. В. Тарасова, Л. П. Клименко, В. М. Ємельянов та ін. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2011. – 320 с.
67. Ресурсный потенциал экономического роста. – М.: Изд. дом. "Путь России", ЗАО Изд. дом. "Экономическая литература", 2002. – 568 с.
68. Ризики та перспективи розвитку України у період посткризового відновлення: монографія / [А.І. Даниленко, В. В. Зимовець, В.І. Сіденко та ін.]; за ред. чл.-кор. НАН України А. І. Даниленка; НАН України, Ін-т екон. та прогноз. НАН України. – К., 2012. – 348 с.
69. Розвиток промислового потенціалу України в процесі післякризового відновлення / О. В. Собкевич, А. І. Сухоруков, В. Г. Савенко [та ін.]; за ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2010. – 48 с.
70. Свинцова А.П. Промышленный потенциал: понятие, критерии, структура /А.П.Свинцова //Экономический вестник УГНТУ. – 2001. – С.103-106.
71. Смирнова Т.Г. Оценка промышленного потенциала региона (на примере Вологодской области) // Современные научные исследования и инновации. – 2012. – № 12 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2012/12/19140>
72. Солоха Д. В. Удосконалення стратегії інноваційного розвитку потенціалу промислового регіону / Д. В. Солоха // Економіка і управління. – 2012. – № 1. – С. 56-62.

73. Стратегія регіонального розвитку Хмельницької області на 2011-2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://oblrada.km.ua/userfiles/RD\\_Strategy\\_Khmelnyskyi\\_12052011\\_UA\(1\).pdf](http://oblrada.km.ua/userfiles/RD_Strategy_Khmelnyskyi_12052011_UA(1).pdf)
74. Струмилин С.Г. К вопросу об измерении народного благосостояния /С.Г. Струмилин //Вопросы статистики. – 1954. – № 5. – С. 12-28.
75. Сухоруков А.І. Удосконалення організаційних структур в економіці України /А.І.Сухоруков, Т.П.Крупельницька //Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №11(125). – С.87-97.
76. Теоретичні засади регіональної промислової політики: монографія /К. І. Ткач; наук. ред. Б. В. Буркинський. – Одеса: Астропринт, 2008. – 280с.
77. Технологічна модернізація промисловості України / За ред. д-ра екон. наук Л. І. Федулової; Ін-т екон. Та прогнозів. – К., 2008. – 472 с.
78. Уманець Т. Методологічні аспекти управління економічним розвитком регіону/Т. Уманець // Регіональна економіка. – 2006. – №1. – С.22-34.
79. Фальцман В. Производственный потенциал СССР: Вопросы прогнозирования. – М.: Экономика, 1987. – 265 с.
80. Федонін О.С. Потенціал п-ва: формування та оцінка: навч. посібник / Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
81. Чумак О.В. Структурні зміни у розвитку регіональних промислових комплексів як основа інноваційного розвитку економіки України /О.В.Чумак, О.К. Федорченко //Економічний простір. – 2012. – №67. – С.163-171.
82. Шаповалова О. М. Формування інформаційної системи для аналізу та оцінки ППР / О.М.Шаповалова, С.В.Тарабановська // Ефективна економіка. – 2011. – №12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=834>

83. Экономическая энциклопедия /Под. ред. Л.И.Абалкина; Ин-т экономики Российской академии наук. - М.: ОАО "Изд-во "Экономика". 1999. – 1055 с.
84. Lacoste Y. Dictionnaire de géopolitique / Y. Lacoste. – Paris : Flammarion. – 1995. – 1699 p.
85. Vertically integrated manufacturing – a way forward [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nonavarnado.com/2012/04/vertically-integrated-manufacturing-a-way-forward/>

**ДОДАТКИ**

## Додаток А

Таблиця А.1 - Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності, тис.грн.

	2016	2017	2018	2019	2020	Темп росту, %
Усього	9123259	10499875	11274895	10534118	10617033	
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	1840500	2735027	3167091	2485162	2662445	
сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	1810545	2704369	3125651	2463442	2646697	
лісове господарство та лісозаготівлі	29955	к	к	к	к	
рибне господарство	–	к	к	к	к	
Промисловість	2064753	2569965	3881972	3837872	2228172	
Будівництво	1158690	856303	1081018	1082324	934020	
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	249882	338607	402050	307867	291300	
оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	55997	81449	114662	111960	120654	
оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	149622	225232	239357	115112	145469	
роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	44263	31926	48031	80795	25177	
Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	234641	364415	310297	413991	350616	
наземний і трубопровідний транспорт	149836	217033	199146	290082	192092	
водний транспорт	–	–	–	–	–	
авіаційний транспорт	–	–	–	–	–	
складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	84805	147382	к	123909	158524	
пошта та кур'єрська діяльність	–	–	к	–	–	
Тимчасове розміщування й організація харчування	3862	3111	3773	5963	1743	
тимчасове розміщування	3149	1174	2463	2755	к	
діяльність із забезпечення стравами та напоями	713	1937	1310	3208	к	
Інформація та телекомунікації	7023	3002	12050	6625	8380	
видавнича діяльність, виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, видання звукозаписів, діяльність у сфері радіо та телевізійного мовлення	1712	1029	4978	1652	к	
телекомунікації (електрозв'язок)	2414	1025	3573	3228	5899	
комп'ютерне програмування та надання інших інформаційних послуг	2897	948	3499	1745	к	
Фінансова та страхова діяльність	191	160	210	к	к	
Операції з нерухомим майном	188105	279165	209422	226965	1271567	
Професійна, наукова та технічна діяльність	18739	26102	69987	86113	45097	
діяльність у сферах права та бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження, діяльність головних управлінь (хед-офісів)	15515	23685	64495	82364	29028	
наукові дослідження та розробки	392	к	2543	к	к	
рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку, інша професійна, наукова та технічна діяльність, ветеринарна діяльність	2832	к	2949	к	к	
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2524926	2234430	638402	336452	52037	
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	671797	878637	1207073	1415215	2223846	
Освіта	42902	46366	65471	107906	69754	
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	108007	149644	208286	213136	470508	
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	5358	12908	8699	6614	6613	
Надання інших видів послуг	3883	2033	9094	к	к	

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

**Виконала** студентка магістратури

за спеціальністю 281

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

Підпис

Тетяна  
ПОГУРСЬКА  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник:**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

Підпис

Олена ХИТРА  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**

завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
доктор наук державного управління,  
доцент

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

Підпис

Едуард  
ЩЕПАНСЬКИЙ  
Ініціали, прізвище