

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Механізми публічного управління у сфері
стратегічного планування розвитку регіону»

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування заочної
форми навчання
Вікторія ПРИДВОРНИЦЬКА

Керівник: завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування, доктор наук з
державного управління, професор
Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Рецензент: _____

АНОТАЦІЯ

Вікторія ПРИДВОРНИЦЬКА. Механізми публічного управління у сфері стратегічного планування розвитку регіону. – Магістерська робота.

У магістерській роботі досліджено теоретичні засади, механізми та сучасні підходи стратегічного управління на регіональному рівні. Обґрунтовано еволюцію понятійного апарату стратегічного управління та стратегічного планування, визначено їхню роль як ключових інструментів публічного управління, що забезпечують формування довгострокових пріоритетів розвитку територій і підвищення ефективності управлінських рішень. Узагальнено міжнародні практики стратегічного планування, які демонструють високий рівень техніко-аналітичної складності, інклюзивності та результативності, що створює підґрунтя для їх адаптації в Україні.

Проаналізовано особливості стратегічного планування та прогнозування розвитку Хмельницької області, визначено сильні сторони, проблемні аспекти та механізми реалізації регіональної стратегії в умовах воєнних і післявоєнних викликів. Показано, що ефективність регіонального розвитку значною мірою залежить від здатності органів влади забезпечити якісне проєктне планування, прозоре фінансування, належний моніторинг і коригування стратегічних рішень.

Визначено напрями модернізації механізмів стратегування, що включають уніфікацію підходів, інституційне зміцнення функцій стратегічного планування, розвиток кадрового потенціалу тощо. Особливу увагу приділено інноваційним інструментам розробки та реалізації стратегій – смарт-спеціалізації, цифровізації управлінських процесів, розвитку регіональних інноваційних систем і формуванню умов для ефективної взаємодії влади, бізнесу та науково-освітнього середовища.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, стратегія, стратегічне планування, регіональний розвиток, смарт-платформа регіонального розвитку, новітні технології стратегічного планування.

ABSTRACT

Viktoriia PRYDVORNYTSKA. Mechanisms of public administration in the field of strategic planning of regional development. – Master's thesis.

The master's thesis examines the theoretical foundations, mechanisms and modern approaches to strategic management at the regional level. The evolution of the conceptual apparatus of strategic management and strategic planning is substantiated, their role as key public management tools that ensure the formation of long-term priorities for the development of territories and increase the efficiency of management decisions is determined. International practices of strategic planning are summarized, which demonstrate a high level of technical and analytical complexity, inclusiveness and effectiveness, which creates a basis for their adaptation in Ukraine.

The features of strategic planning and forecasting of the development of the Khmelnytskyi region are analyzed, strengths, problematic aspects and mechanisms for implementing the regional strategy in the context of war and post-war challenges are identified. It is shown that the effectiveness of regional development largely depends on the ability of authorities to provide high-quality project planning, transparent financing, proper monitoring and adjustment of strategic decisions.

The directions of modernization of strategy mechanisms are determined, which include unification of approaches, institutional strengthening of the strategic planning function, development of human resources, etc. Special attention is paid to innovative tools for developing and implementing strategies - smart specialization, digitalization of management processes, development of regional innovation systems and creation of conditions for effective interaction between government, business and scientific and educational environment.

Keywords: public administration, public administration mechanisms, strategy, strategic planning, regional development, smart platform of regional development, latest technologies of strategic planning.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ.....	9
1.1. Сутність стратегічного управління та планування розвитку регіону.....	9
1.2. Визначення концепцій стратегії та стратегічного розвитку регіону.....	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ.....	21
2.1. Аналіз позитивних практик стратегічного планування регіонального розвитку в зарубіжних країнах.....	21
2.2. Оцінка стратегічного планування та прогнозування розвитку Хмельницької області.....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНИЙ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ.....	42
3.1. Модернізація механізмів стратегування регіонального розвитку.....	42
3.2. Впровадження інноваційних інструментів розробки та реалізації стратегії розвитку регіону.....	52
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасній Україні, на тлі інтенсивних демократичних, соціальних та державно-правових трансформацій, а також умов воєнного стану, роль держави та характер державно-управлінських відносин суттєво змінюються. Це зумовлює потребу одночасного вирішення двох взаємопов'язаних завдань: розбудови незалежної держави та глибинної трансформації політичної сфери й соціально-економічних відносин.

Одним із ключових напрямів цих змін є стратегічне планування розвитку регіонів, які виступають осередками соціально-економічних, політичних і культурних процесів країни та концентрують у собі основні суперечності суспільного розвитку. У контексті формування ефективних механізмів публічного управління особливого значення набуває здатність державних і місцевих органів влади забезпечувати раціональне використання ресурсів, створення сприятливих умов для підвищення якості життя населення та узгодження дій учасників регіонального розвитку.

Разом із тим, у системі регіонального управління наявним залишається значний нереалізований потенціал, що потребує підвищення ефективності управлінських механізмів. Актуальність завдання посилюється з огляду на міжнародні зобов'язання України щодо досягнення Цілей сталого розвитку до 2030 року, виконання Угоди про асоціацію з ЄС, імплементацію Національної стратегії «Цілі сталого розвитку України до 2030 року», а також «Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року» та місцевих стратегій розвитку. Це зумовлює потребу формування нових концептуальних підходів та механізмів публічного управління, які б відповідали міжнародним стандартам і враховували сучасні глобальні тенденції просторового розвитку.

Сьогодні в кожному регіоні України розроблено стратегічні документи, що визначають довгострокові цілі та параметри бажаних змін. Обґрунтований вибір стратегічних пріоритетів дозволяє органам влади

концентрувати ресурси на найважливіших напрямках розвитку, підвищувати ефективність використання місцевого потенціалу, формувати нові моделі співпраці між суб'єктами господарювання та зменшувати міжтериторіальні диспропорції.

Проблематика стратегічного планування регіонального розвитку та механізмів публічного управління цими процесами активно досліджується вітчизняними й зарубіжними вченими. Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад зробили Т. Бартік, К. Морган, М. Портер, Дж. Тендлер та ін.

До аналізу інструментів державного впливу на розвиток регіональних систем долучилися українські вчені, зокрема О. Амосов, В. Бакуменко, В. Воротін, А. Дегтяр та ін., які досліджували управлінські механізми та інституційні аспекти впливу держави на соціально-економічні процеси.

Питання удосконалення механізмів державного управління регіональним розвитком, їхньої результативності та практичного застосування розглядаються у працях О. Бобровської, Є. Борщука, І. Дегтярьової, І. Дунаєва, Т. Лозинської та інших учених, які акцентують на необхідності посилення інструментарію публічного управління в умовах децентралізації.

Попри наявний досвід розроблення та реалізації стратегій регіонального розвитку, в Україні залишаються невирішеними численні теоретичні, методологічні, юридичні та організаційні питання. Недоліки чинної системи стратегічного планування – недостатня узгодженість документів різних рівнів, нечітка послідовність розроблення стратегій, обмежене застосування сучасних методик та технологій – потребують перегляду та модернізації механізмів публічного управління.

Відтак, наукове завдання щодо аналізу, адаптації та впровадження інноваційних технологій стратегічного планування в систему публічного управління та адміністрування України зберігає свою актуальність і стає ключовою умовою підвищення ефективності регіональної політики держави.

Мета та завдання магістерської роботи. *Метою* магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів публічного управління у сфері стратегічного планування розвитку регіону.

Для досягнення мети магістерської роботи було визначено такі *завдання* дослідження:

- розкрити сутність стратегічного управління та планування розвитку регіону;
- визначити концептуальні засади стратегії та стратегічного розвитку регіону;
- провести аналіз позитивних практик стратегічного планування регіонального розвитку в зарубіжних країнах;
- оцінити стан стратегічного планування та прогнозування розвитку Хмельницької області;
- запропонувати напрями модернізації механізмів стратегування регіонального розвитку;
- запропонувати інноваційні інструменти розробки та реалізації стратегії розвитку регіону.

Об'єктом дослідження є публічне управління у сфері стратегічного планування.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування механізмів публічного управління у сфері стратегічного планування на регіональному рівні.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою магістерської роботи є система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження.

Для досягнення мети та виконання завдань магістерської роботи було використано такі методи загального та спеціального наукового пізнання, а саме: *аналізу та синтезу* – для визначення сутності стратегічного управління та планування розвитку регіону; *концептуальний підхід* – для визначення

концепцій стратегії та стратегічного розвитку регіону; *порівняльного аналізу* – при аналізі позитивних практик стратегічного планування регіонального розвитку в зарубіжних країнах; *методи структурного моделювання* – при модернізації механізмів стратегування регіонального розвитку тощо.

Інформаційною базою дослідження становили закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, офіційні дані Державної служби статистики України, праці зарубіжних і вітчизняних учених, Інтернет-ресурси тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання висновків та практичних рекомендацій, які містяться в магістерській роботі, як в теоретичному, так і в прикладному значенні при удосконаленні механізмів публічного управління у сфері стратегічного планування розвитку регіону.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

1.1. Суть стратегічного управління та планування розвитку регіону

Поняття «стратегія» є широко вживаним у сучасних вітчизняних та зарубіжних наукових дослідженнях. Однак слід зазначити, що консенсусне наукове визначення цього терміну досі не сформоване.

Щодо етимології, В. Попов та Л. Маценко зазначають, що термін «стратегія» має грецьке походження, поєднуючи лексеми «stratus» (військо) та «agein» (вести), що формує поняття «strategos» – полководець або воєначальник [32, с. 5].

Первісне тлумачення терміну «стратегія» корелювало виключно з військовою сферою. За визначенням В. Голіка, воно позначало навички розробки загального плану військової операції [13, с. 73]. Протягом тисячоліть «стратегія» функціонувала як військова термінологія, що означала мистецтво ведення війни.

Кардинальна зміна парадигми відбулася у 1950-х роках, коли термін був інкорпорований до теорії управління. Одним із перших, хто застосував стратегію як інструмент менеджменту, був А. Чандлер. Він визначив стратегію як «визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, встановлення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [43, с. 109].

Використання терміну «стратегія» у сфері управління регіонами розпочалося наприкінці 1970-х – на початку 1980-х років. З цього часу, за твердженням Д. Ломоносова, стратегія почала сприйматися не лише як мистецтво ведення військових дій, але й як «засіб забезпечення ефективного управління розвитком територій» [22, с. 156].

На сучасному етапі стратегія є невід'ємним елементом при розробці середньо- та довгострокових програм розвитку у всіх регіонах України.

Реалізація стратегії забезпечується кумулятивним впливом управлінських рішень та етапним виконанням заходів, які здійснюються різними цільовими групами та індивідуальними суб'єктами [17]. Відтак, для успішної імплементації стратегії критично важливим є ефективне стратегічне управління. Воно створює необхідні умови для цілеспрямованого розвитку та прийняття рішень, що корелюють із поставленими стратегічними цілями. Цей підхід визнається ключовим елементом управління різними господарськими суб'єктами, особливо у сфері бізнесу.

Стратегічне управління є інтегральним компонентом публічного управління і застосовується як на центральному (державному), так і на регіональному рівнях.

Іноземні (зокрема, польські) науковці розглядають стратегічне управління як специфічний інструмент, призначений для керування та спрямування розвитку регіону. Вони підкреслюють, що оволодіння цим інструментарієм є ключовою передумовою для досягнення успішного прогресу. Відтак, стратегічне управління ідентифікується як основний елемент життєдіяльності регіону, спрямований на забезпечення її успішного та стійкого розвитку.

Ефективне стратегічне управління розвитком регіону базується на низці фундаментальних принципів.

- аналіз середовища та планування (застосування SWOT-аналізу (визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) та використання стратегічного планування);
- цілепокладання (формулювання місії громади, а також постановка конкретних і вимірюваних цілей та завдань);
- ресурсне забезпечення (залучення інвестицій та впровадження інновацій);
- інклюзивність та контроль (активне залучення громадськості до процесів визначення цілей, розробки стратегії, а також здійснення моніторингу та оцінювання її реалізації).

Стратегічне управління визначається як циклічний процес ухвалення та реалізації рішень, що систематично окреслюють майбутні вектори діяльності регіону.

Цей процес охоплює розробку та періодичне оновлення стратегії розвитку та оперативне реагування на динамічні зовнішні та внутрішні зміни.

Ключовим аспектом є те, що розроблена стратегія має бути проактивною: вона повинна передбачати та сприяти трансформаційним змінам, які приносять користь жителям [50].

Імплементація стратегії мусить забезпечувати оптимальне використання ресурсів і потенціалу регіону для досягнення довгострокових цілей розвитку, а також гарантувати стабільне функціонування в умовах економічної та соціальної нестабільності [50].

Стратегічне управління надає регіону (області) низку значних переваг.

- визначення курсу та орієнтирів;
- чітке цілепокладання;
- координація та можливості;
- декомпозиція завдань;
- гнучкість і адаптивність.

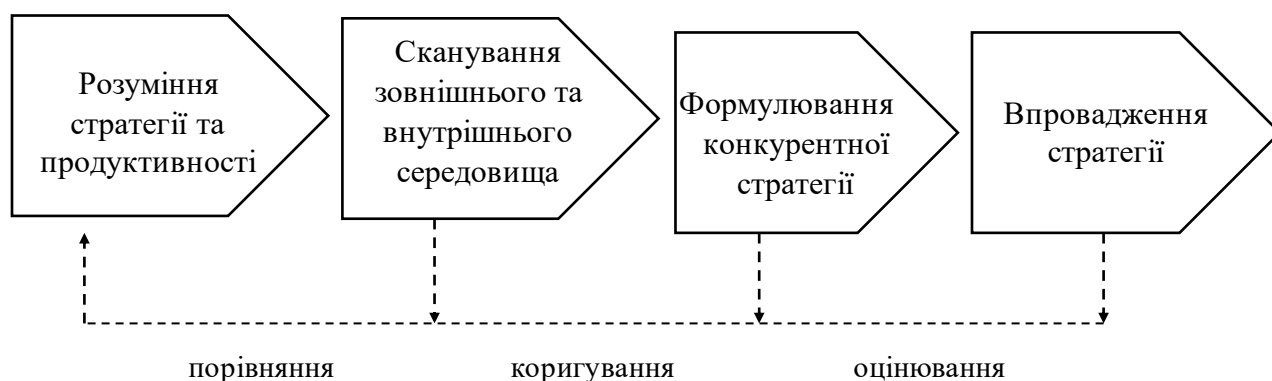


Рис. 1.1. Переваги стратегічного управління для регіону

Примітка. Складено автором

Імплементація стратегічного управління супроводжується низкою системних викликів та бар'єрів, які необхідно враховувати для забезпечення ефективності процесу. До таких ключових викликів належать:

- кадрово-психологічний опір;
- компетентнісний дефіцит;
- інформаційне забезпечення;
- якість персоналу;
- планувальна ригідність.

Ефективність стратегічного управління розвитком регіону прямо залежить від врахування, діагностики та нівелювання зазначених дестабілізуючих чинників.

Необхідність та підвищена важливість стратегічного управління у діяльності органів влади детермінується сукупністю макро- та мікроекономічних факторів, серед яких виділяють: масштабні реформи та динамічні зміни, які охоплюють практично всі аспекти соціально-економічного та політичного життя в Україні; вимоги виборців на обласному рівні, спрямовані на підвищення результативності управління в області; потреба у застосуванні ефективних та «м'яких» технологій управління, що відповідають принципам відкритості, прозорості, підзвітності та підконтрольності влади області [46].

Одним із ключових компонентів системи стратегічного управління є стратегічне планування. Його поява обумовлена потребами публічного управління в умовах реформування.

Сучасні теоретичні розробки у сфері стратегічного планування на рівнях державного та регіонального управління мають свою генезу в теорії корпоративного менеджменту. Як відзначає М. Свистович, вони «виходять з теорії стратегічного планування в області корпоративного менеджменту, заснованої на внеску математика та економіста І. Ансоффа» [39, с. 47]. Таким чином, основи, закладені в бізнес-середовищі, були адаптовані до публічного сектора.

Автори (Мінцберг, Олстренд і Лемпел) у своїй праці ідентифікують десять наукових шкіл, які комплексно розкривають сутність та значення

стратегічного планування з різних теоретичних та практичних перспектив (рис. 1.2).

Школа дизайну	формування стратегії розглядається як процес осмислення перспектив розвитку організації
Школа планування	формування стратегії вбачається виключно формальним процесом, який неминучий
Школа позиціонування	формування стратегії є аналітичним процесом
Когнітивна школа	планування як метальним процес
Школа підприємництва	розглядає стратегічне планування як процес передбачення
Школа навчання	стратегічне планування є розвитковим процесом
Школа влади	формування стратегії вивчається як процес ведення переговорів
Школа культури	передбачає колективний процес стратегічного планування
Школа зовнішнього середовища	дозволяє зрозуміти стратегічне планування крізь призму реакції установи/організації на мінливий світ
Школа конфігурації	розглядає стратегічне планування як невідворотний процес трансформації

Рис.1.2 Школи стратегій за Г. Мінцберг, Б. Олстренд і Дж. Лемпел
Примітка. Сформовано на основі джерела [55]

Наявність такої значної кількості шкіл, за поясненням Олександра Кононова, зумовлена еволюцією управлінської думки у другій половині XX століття. На початку 1960-х років була піддана критиці доцільність використання методів довгострокового планування через його нездатність адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища. Як відповідь на цю критику, вже у 1965 році була запропонована модель стратегічного планування. Ця нова модель передбачала постійну переоцінку та переробку

початково розроблених концепцій розвитку організацій із обов'язковим урахуванням зовнішніх чинників [21, с. 24].

Українська дослідниця А. Гнатенко здійснила систематизацію різноманітних підходів, що використовуються окремими вітчизняними та зарубіжними вченими у їхніх працях, та виділила такі (рис. 1.3).

Процесно-цільовий	передбачає визначення цілей організації та їх змін, а також ресурсів, що необхідні для їх досягнення та успішне використання цих ресурсів
Програмно-проектний	відтворює в реальному житті формалізовані зусилля установи, зосереджені на виробленні стратегій у формі планових і проектно-програмних документів різного типу
Діяльніший	полягає у реалізації управлінської діяльності щодо розробки стратегічних рішень, що передбачають висунення цілей і стратегій поведінки управлінських суб'єктів, втілення яких повинно забезпечувати їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі
Системний	розглядає стратегічне планування як безперервний і систематичний процес, в ході якого люди приймають рішення про визначення майбутніх результатів діяльності установи, в якій вони працюють
Ситуаційний	процес стратегічного планування відбувається з урахуванням того середовища, в якому працює і розвивається установа чи організація
Адміністративний	в ході його застосування відбувається визначення цілей і пріоритетів, а також головних економічних показників. Цей підхід передбачає врахування найважливіших напрямів соціально-економічного розвитку регіону на довгострокове перспективу з визначенням чітких механізмів його реалізації
Динамічний	передбачає, що воно спрямовується на забезпечення виживання установи в динамічному середовищі шляхом віднайдення нових можливостей і створення стійкої системи управління розвитком установи
Комплексний	передбачає, що стратегічне планування уособлює пошук оптимального шляху руху та розвитку установи, орієнтованого на досягнення комплексних найважливіших завдань державно-управлінської діяльності

Рис. 1.3 Концептуальні підходи до стратегічного планування

Примітка. Сформовано автором на основі [13]

Зазначені наукові підходи (як класичні школи стратегій, так і класифікація А. Гнатенко) створюють підґрунтя для більш глибокого та багатоаспектного аналізу сутності стратегічного планування. Це є особливо цінним у контексті діяльності публічного управління, де планування повинно враховувати унікальний набір соціальних, економічних та політичних факторів. Незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань, варто констатувати, що не існує єдиного, універсального підходу до розуміння сутності стратегічного планування.

З огляду на множинність наукових підходів до стратегічного планування, що були ідентифіковані (зокрема, школами Г. Мінцберга та класифікацією А. Гнатенко), вибір єдиної концепції ускладнюється.

Кожен із цих підходів відображає специфічний аспект об'єктивної реальності, яка є предметом дослідження, і тому вони є значною мірою взаємодоповнюючими. Незважаючи на комплементарність підходів, для цілей конкретного дослідження доцільно прийняти робоче визначення. За основу можна взяти дефініцію, запропоновану А. Івановою. Згідно з її трактуванням: «Стратегічне планування – це специфічний вид діяльності у сфері стратегічного управління, що передбачає визначення стратегічних напрямів розвитку і шляхів досягнення поставлених стратегічних цілей з урахуванням внутрішнього потенціалу і майбутніх змін зовнішніх умов функціонування суб'єкта господарювання» [19, с. 140].

Для забезпечення термінологічної точності необхідно чітко розмежувати поняття «стратегічне планування» та «стратегічне управління». На відміну від планування, стратегічне управління є системним та послідовним процесом впливу, який охоплює весь управлінський цикл. Цей процес визначає порядок дій, спрямованих на розробку та подальшу реалізацію стратегії.

Стратегічне управління інтегрує такі класичні функції менеджменту, як: планування (саме тут відбувається стратегічне планування), організація, мотивація, контроль. По суті, стратегічне управління – це безперервна

діяльність і контроль, спрямовані на вчинення правильних дій, необхідних для досягнення бажаних цілей у майбутньому.

Таким чином, стратегічне планування виступає як ключовий, але лише один із компонентів значно ширшої категорії – стратегічного управління (згідно з визначенням А. Іванової). Планування зосереджується на визначенні напрямків та цілей, тоді як управління відповідає за реалізацію, моніторинг, контроль та коригування цих планів.

1.2. Визначення концепцій стратегії та стратегічного розвитку регіону

У сучасному академічному дискурсі термін «стратегія» визначається як система основних шляхів, практичних заходів і механізмів, спрямованих на втілення ідеї чи концепції у реальне життя. Відповідно, стратегія розвитку регіону являє собою чітко визначену сукупність мети і цілей розвитку, а також необхідних засобів (ресурсів і механізмів) для їхнього досягнення.

Інакше кажучи, стратегія – це обґрунтований вибір напрямку розвитку адміністративно-територіальної одиниці, що вимагає прийняття відповідних управлінських рішень уповноваженим органом влади.

Існує декілька фундаментальних поглядів на інтерпретацію терміну «стратегія», що зумовлено його багатозначністю та широким застосуванням у різних сферах. Ці погляди можна класифікувати таким чином:

- стратегія може розглядатися як вміння керувати (мистецтво менеджменту) або планувати. Це відображає процес, за допомогою якого формуються та реалізуються довгострокові рішення;
- стратегія інтерпретується як передбачений спосіб досягнення основної мети. У цьому контексті наявність пріоритетної цілі (або «основної мети») є необхідною передумовою, без якої концепція стратегії вважається необґрунтованою.

Цей підхід визначає стратегію як визначення напрямку та масштабів діяльності організації в довгостроковій перспективі. Вона передбачає ідеальне врахування ресурсів, які відповідають умовам змінного зовнішнього середовища (зокрема, ринкового), врахування інтересів клієнтів та споживачів з метою задоволення очікувань власників (стейкхолдерів). Таким чином, різноманітність дефініцій стратегії безпосередньо пояснюється багатоаспектністю самого терміну.

Стратегію розвитку певного регіону/області можна визначити як довгостроковий план, підготовлений насамперед для органів влади та сформований за активної участі громадськості з урахуванням її позиції. Важливою складовою цього процесу є проведення соціологічних опитувань, дослідження умов для підприємництва, аналіз соціально-економічних тенденцій і прогнозів, а також опрацювання кількох можливих сценаріїв розвитку.

Процес розробки стратегічного документа має бути відкритим і публічним з початкових етапів, оскільки сам документ формується як форма суспільного договору. У цьому контексті закритість або непрозорість є абсолютно неприпустимою. Сформоване стратегічне бачення розвитку мусить інтегрувати уявлення як громадян, так і фахівців щодо майбутнього територіальної одиниці. Воно має чітко визначати місце регіону у загальнонаціональному промисловому комплексі, окреслювати його провідну спеціалізацію, враховувати соціальні цінності та орієнтації населення. Стратегія повинна формуватися з урахуванням конкретних особливостей та конкурентних переваг даної території.

Цикл стратегічного управління охоплює п'ять базових етапів:

1. Формування місії та цілей. Визначаються довго- та короткострокова місія організації, а також конкретизуються цілі, спрямовані на її досягнення.

2. Розроблення стратегії. Проводиться аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, оцінюються чинники конкурентного впливу та формується стратегія, узгоджена з умовами функціонування організації.

3. Реалізація стратегії. Створюються організаційні структури та корпоративна культура, які забезпечують підтримку стратегічного курсу, а також упроваджуються практичні заходи для його реалізації.

4. Оцінювання результативності стратегії. Визначаються критерії ефективності та здійснюється аналіз отриманих результатів з метою встановлення рівня відповідності поставленим цілям.

5. Стратегічне коригування. Проводиться адаптація стратегічних рішень відповідно до результатів оцінювання та змін у зовнішньому середовищі.

Процес стратегічного планування в регіоні є складним та творчим. Його методологія регулюється відповідними методичними рекомендаціями, затвердженими Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. Цей процес є безпосередньо спрямованим на забезпечення сталого розвитку регіону, що, своєю чергою, є ключовим елементом реформування економіки України та формування сталої національної моделі розвитку.

Розвитку регіонів/областей сприяють різноманітні державні та недержавні інституції. Вони надають підтримку, орієнтуючись на наявність у них затверджених стратегій розвитку та якісних портфелів проєктів.

Серед ключових фінансових інструментів підтримки варто виділити Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР). ДФРР щорічно надає значні ресурси для розвитку областей на конкурсних засадах, виступаючи важливим механізмом для фінансування та підтримки проєктів, які мають на меті покращення регіонального розвитку.

Окрім централізованої підтримки (наприклад, через ДФРР), більшість обласних адміністрацій також регулярно ініціюють та проводять конкурси проєктів, які мають на меті стимулювання розвитку регіону.

Участь у таких конкурсах вимагає від області розробки та подання якісних проєктів, які відповідають чітко визначеним вимогам та критеріям (інвестиційна привабливість, соціально-економічний ефект, відповідність стратегічним пріоритетам тощо).

Зазначені державні та регіональні інституції (включно з ДФРР та обласними адміністраціями) виступають ключовими гравцями у забезпеченні сталого розвитку регіону. Вони є основними джерелами фінансової підтримки ініціатив, спрямованих на поліпшення якості життя місцевих спільнот та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Одним з ефективних механізмів вирішення проблем сталого розвитку областей є реалізація програмних ініціатив, висунутих безпосередньо їхніми членами. Цей підхід фокусується на активізації внутрішнього потенціалу регіону. Існує спільне розуміння на рівні органів державної влади (на різних рівнях управління), громадянського суспільства та наукової спільноти щодо ускладненості досягнення сталого розвитку регіону за відсутності ресурсозабезпечених стратегій сталого розвитку. Своєчасне визнання цього факту є критично важливим для формування ефективної державної політики та управлінських рішень.

Останні роки характеризуються активізацією дослідницької діяльності, спрямованої на вдосконалення управлінських практик в областях.

Ці наукові та практичні напрацювання мають подвійний фокус: порівняльний аналіз практик (здійснюються спроби ознайомлення та вивчення різноманітних практик стратегічного управління як у регіонах України, так і за її межами (зарубіжний досвід); фінансова стійкість (проводяться спеціалізовані дослідження для вивчення та розробки ефективних механізмів забезпечення фінансової сталості регіонів).

Всі ці зусилля спрямовані на розробку та узагальнення ефективних підходів для вирішення складних, системних завдань сталого розвитку регіонів, сприяючи формуванню більш стійкої та самодостатньої моделі публічного управління.

Отже, наявність чітко визначеної стратегії розвитку виступає як необхідна передумова для досягнення значних успіхів конкретною областю/регіоном. Проте, сама стратегія не є достатньою умовою, її ефективність безпосередньо залежить від двох ключових факторів таких як стратегічне бачення (наявність ясного, спільного бачення майбутнього регіону, що забезпечує цільову спрямованість усіх дій) та управлінський потенціал (наявність професійної та компетентної команди (управлінського апарату) для якісної та своєчасної реалізації цієї стратегії). Таким чином, успіх регіону у стратегічному розвитку є функцією інтеграції якісного планування (стратегії) та ефективного менеджменту (професійної команди).

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

2.1. Аналіз позитивних практик стратегічного планування регіонального розвитку в зарубіжних країнах

Технологічний арсенал стратегічного планування регіонального розвитку є фундаментальними складовими забезпечення сталого розвитку в численних іноземних державах.

Стратегічне планування варто розглядати як систематизований процес формулювання довгострокових цільових орієнтирів і завдань національного або регіонального розвитку, а також визначення оптимальних траєкторій для їхньої реалізації.

За О. Гордєєвим, однією з ключових технологій, що застосовується у стратегічному плануванні, є аналіз даних та статистичних показників. Держави систематично збирають і опрацьовують широкий спектр інформації про економічні, соціальні, демографічні та інші характеристики розвитку. Такий аналітичний підхід дає змогу виявляти сильні й слабкі сторони суспільного поступу, ідентифікувати наявні можливості та потенційні загрози, що можуть впливати на формування траєкторій розвитку [14, с. 54-58].

Застосування інформаційних систем набуває дедалі більшого поширення у сфері стратегічного планування. Використання таких технологій забезпечує можливість оперативної обробки та глибокого аналізу значних масивів даних, що підвищує обґрунтованість і якість прийняття стратегічних управлінських рішень.

Поряд із технологічними підходами важливу роль відіграють практики стратегічного планування, спрямовані на широке залучення стейкхолдерів до процесу формування та реалізації стратегій. У багатьох країнах активно залучають органи виконавчої влади, бізнес-сектор, наукові інституції,

громадські організації та інші зацікавлені групи для визначення пріоритетів розвитку та узгодження спільних стратегічних цілей.

Держави широко застосовують механізми моніторингу й оцінювання реалізації стратегій, що дає змогу регулярно відстежувати результати розвитку та рівень досягнення поставлених цілей. Отримані дані формують аналітичну основу для подальшого коригування стратегічних рішень і адаптації стратегій до нових умов та актуальних викликів.

Однією з ключових практик є залучення іноземних експертів з метою обміну професійним досвідом та трансферу найкращих управлінських рішень. Співпраця з міжнародними організаціями, урядами інших держав і зовнішніми партнерами сприяє впровадженню інновацій та формуванню ефективних підходів до розв'язання спільних проблем.

Застосування сучасних технологій і прогресивних практик стратегічного планування забезпечує зарубіжним країнам більш системний, науково обґрунтований підхід до соціально-економічного розвитку. Це, у свою чергу, сприяє досягненню стійкого економічного зростання, підвищенню добробуту населення та зміцненню конкурентних позицій на глобальному рівні [15, с. 358].

Останніми роками галузева політика втратила частину своєї актуальності, однак зберігає значення у сферах, де ринкові механізми не здатні забезпечити належні умови для розвитку, зокрема в інфраструктурі, освіті та підготовці кадрів. Раніше державне втручання в ринкові процеси здебільшого обмежувалося наданням окремих стимулів для підтримки нових або інноваційних секторів економіки. Попри зниження ролі галузевої політики, загальнонаціональна інвестиційна політика й надалі зберігає певний рівень значущості [1].

Більшість урядів сьогодні підтримують національні програми державних інвестицій як ключовий інструмент економічного розвитку. Такі програми переважно охоплюють масштабні сектори – транспорт, енергетику, охорону довкілля, освіту та підготовку кадрів – і здебільшого фінансуються

за рахунок державного бюджету. Хоча головну роль у розробленні та реалізації подібних стратегій виконує центральна влада, у певних випадках до процесу долучаються й регіональні органи управління.

Політика регіонального розвитку нерідко функціонує у взаємодоповненні з національними інвестиційними програмами, що особливо характерно для країн із низьким рівнем фіскальної децентралізації та централізованими механізмами податкового адміністрування. У таких державах центральний уряд виступає основним інвестором соціально-економічного розвитку, забезпечуючи як фінансування, так і формування політики та реалізацію ключових проєктів [7, с. 292-301].

У країнах Центральної та Східної Європи державні інвестиції формуються переважно в межах централізованої моделі: податкові надходження акумулюються на національному рівні через міністерства фінансів, після чого здійснюється їх розподіл відповідно до загальнодержавних пріоритетів, зокрема для стимулювання економічного розвитку. Навіть після вступу до Європейського Союзу та за умови залучення коштів інституційних структурних фондів, регіональні програми розвитку в нових державах-членах становлять у середньому лише близько 30 % сукупних внутрішніх державних інвестицій та фінансування ЄС, спрямованого на соціально-економічний розвиток.

Разом із тим у низці країн Центральної та Східної Європи місцеві органи влади – муніципалітети та округи – відіграють вагомую роль у соціально-економічному розвитку, особливо в секторах, які традиційно належать до пріоритетних напрямів національної економічної політики. За таких умов важливо чітко розмежувати функції національного та субнаціонального рівнів, зокрема щодо фінансування, розроблення програм і концепцій, виконання програм, планування й реалізації проєктів, інвестування, а також здійснення моніторингу та оцінки як елементів національних стратегій і програм регіонального розвитку.

Наприклад, у Франції функціонує розгалужена система контрактів, що інтегрує проекти, спрямовані на реалізацію як національних, так і регіональних пріоритетів розвитку. У країні формується додаткова регіональна політика, яка доповнює загальнодержавну та передбачає ширший формат взаємодії з регіональними суб'єктами, включаючи застосування механізмів делегованого планування [57, с. 25-31].

Узагальнення міжнародних практик свідчить про те, що політика регіонального розвитку не є обов'язковою деривацією масштабних державних реформ, але виступає критично важливим комплементарним елементом для забезпечення збалансованого (балансованого) розвитку різних територіальних одиниць.

Урядові структури інституціоналізують відповідні рамкові умови, визначають ролі та компетенції у процесах планування та імплементації програм, що гарантує операційну ефективність регіональної політики розвитку.

Більшість нових держав-членів Європейського Союзу (ЄС), зокрема Польща та Чехія, які здійснили адміністративну регіоналізацію на різних рівнях, застосовували подібну методику та залучали ресурси зі структурних фондів ЄС.

У цих прецедентах основна частка фінансування ЄС була спрямована на співфінансування національних стратегій та програм соціально-економічного розвитку. Регіональні програми в таких країнах займають відносно обмежену частку, складаючи лише одну з п'яти або шести загальнонаціональних програм.

Варто зазначити, що регіональні та національні програми мають суттєві відмінності з огляду на диференціацію типів діяльності, що підлягають фінансуванню [58].

Практично всі підходи до регіонального розвитку, особливо на територіях, що пережили суттєвий економічний спад, були сфокусовані на

розвитку компетенцій, мотивації та поведінкових установок, які б стимулювали суб'єктів до продуктивної співпраці.

Це переважно реалізується через принцип «знизу вгору» (bottom-up) та різноманітні форми партнерства, що охоплюють представників органів публічної влади та громадських організацій.

Роль партнерства та структурних фондів ЄС. Такий партисипативний підхід набув особливого поширення у рамках структурних фондів ЄС, зокрема на етапах планування та моніторингу програм.

Проте, на рівні практичної реалізації (розвитку), міжсуб'єктна співпраця може бути ще більш інтенсивною, маючи на меті підвищення привабливості території для соціально-економічного зростання.

Ця теза підтверджується емпіричними даними з різних європейських регіонів, включаючи обидві частини Ірландії, Великобританію (Шотландія, Уельс) та райони Франції, які стикаються з викликами розвитку [54].

У більшості випадків ключовими інструментами реалізації регіональної політики є прямі інвестиції або цільові програми розвитку.

Останні повинні бути результато-орієнтованими та структурованими відповідно до логіки стратегічного планування. Ця логіка відображає консенсус між різними сторонами, які забезпечують співфінансування.

Фіскальні інструменти, як-от податкові пільги або безмитні (вільні економічні) зони, зазвичай, використовуються обмежено через спротив з боку органів влади Європейського Союзу.

Таке обмеження зумовлене тим, що подібні інструменти можуть спричинити небажаний перерозподіл інвестицій між регіонами, як у межах однієї держави, так і на міжнародному рівні.

Аналіз положень Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021–2027 роки свідчить про виразну тенденцію до поглиблення процесів децентралізації. Ця тенденція, своєю чергою, розглядається як ключовий каталізатор для якісного вдосконалення та інтенсифікації регіональної політики в державі.

Для забезпечення успішної імплементації цієї політики необхідно надати відповіді на низку ключових питань, зокрема:

- наявність національної політики, що супроводжується комплексними програмами розвитку;
- оптимальний розподіл державних ресурсів між регіональною та національною політичною площинами;
- розробка релевантних критеріїв для оцінки та реалізації обох підходів.

Ці проблемні аспекти потребують вирішення на засадах єдиної логіки та узгодження зі стратегічними цілями (або на основі уніфікованої логіки та досягнення стратегічних цілей).

Стратегічне планування в країнах Європейського Союзу (ЄС) характеризується комплексним, довгостроковим та інтегрованим підходом, спрямованим на досягнення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Слід наголосити на тому, що країни Європейського Союзу демонструють високий рівень ефективності у застосуванні різноманітних технологій та практик стратегічного планування, що є ключовою передумовою для досягнення сталого розвитку та підвищення якості життя їхніх громадян. Таким чином, ефективність стратегічного планування в ЄС базується на двох взаємодоповнюючих стовпах: технологічній досконалості (аналіз, моделювання) та соціальній інклюзивності (залучення стейкхолдерів), що сукупно сприяє досягненню макроекономічної стійкості та поліпшенню добробуту громадян [60].

Стратегічне планування розвитку в країнах Європейського Союзу (ЄС) характеризується комплексним, довгостроковим та інтегрованим підходом, що є ключовим для досягнення сталого розвитку та підвищення якості життя громадян.

Ефективна реалізація політики вимагає формулювання відповідей на критичні запитання, які охоплюють: інституційне забезпечення (наявність національної політики з програмами розвитку), механізми фінансування

(оптимальний розподіл державних ресурсів між регіональною та національною політикою) та інструменти оцінки (розробка релевантних критеріїв для обох підходів). Розв'язання окреслених дилем повинно ґрунтуватися на спільній методичній основі та пріоритетності досягнення стратегічних цілей [59].

Загалом, успішне застосування технологій та практик стратегічного планування є вирішальним фактором, що дає змогу країнам Європейського Союзу (ЄС) досягати таких ключових макроцілей: забезпечення сталого економічного та соціального зростання, підвищення якості життя своїх громадян, забезпечення конкурентоспроможності на світовій арені. Таким чином, стратегічне планування в ЄС виступає як інтегративний механізм, що узгоджує національні інтереси з загальноєвропейськими цілями для забезпечення стійкого та процвітаючого майбутнього блоку.

Порівнюючи підходи до стратегічного планування регіонального розвитку в Україні з практиками деяких країн Європейського Союзу, зокрема Німеччини, Швеції та Данії, виявляється, що останні мають більш систематичний, обґрунтований та комплексний підхід. Ці країни активно використовують глибокий аналіз даних та інтегровані статистичні показники на регіональному рівні, що дозволяє здійснювати точне прогнозування соціально-економічного розвитку та ідентифікувати потенційні галузі для інвестицій, забезпечуючи наукову обґрунтованість стратегічних цілей. Вони також інтенсивно застосовують сучасні інформаційні технології (ІТ) та системи просторового моделювання для оптимізації територіального планування. Крім того, ключовою відмінністю є орієнтація на довгострокові підходи (10–30 років), що створює інституційну стабільність та дозволяє реалізовувати складні інфраструктурні та екологічні проєкти.

Успіх Ірландії у плануванні розвитку та залученні інвестицій слугує важливим прецедентом для України, підкреслюючи критичну необхідність активізації міжнародної співпраці та використання сучасних технологій. Україні варто переглянути та активізувати співпрацю з ключовими

міжнародними організаціями (Світовий банк, ЄБРР, ОЕСР) для спільної реалізації інвестиційних програм, спрямованих на розвиток територій та їхню довгострокову стійкість [56].

Слід зауважити, що підходи до стратегічного планування не є універсальними, оскільки кожна країна має свої особливості, і практики ЄС повинні бути адаптовані з урахуванням соціально-економічних, політичних та культурних реалій України. Україні необхідно використовувати досвід ЄС та інших країн як настанови, а не як готові шаблони, адаптуючи ці практики до власних потреб для забезпечення їхньої життєздатності та ефективності. Для успішної адаптації та підвищення ефективності стратегічного планування в Україні, критичне значення має забезпечення прозорості та відкритості процесу, а також активне залучення зацікавлених сторін. Систематичне залучення громадськості та експертного середовища шляхом експертної оцінки та врахування громадської думки є ключовим для підвищення якості рішень та легітимності впроваджуваних стратегій. Тільки поєднання передових світових практик з врахуванням внутрішніх умов та забезпеченням високої прозорості та інклюзивності дозволить Україні побудувати дієву та стійку систему стратегічного планування.

Україна дійсно має значний потенціал для побудови ефективної системи розвитку стратегічного планування. Досягнення цього вимагає не лише використання позитивного досвіду (як у випадку з країнами ЄС), але й ретельного аналізу проблем та викликів, з якими стикалися інші великі держави [42]. Вивчення проблем регіонального розвитку в таких великих і різноманітних країнах, як Сполучені Штати Америки (США) та Китайська Народна Республіка (КНР), є надзвичайно корисним для України, оскільки це дозволяє виокремити напрями регіональної політики, яких варто уникати, або ті, що можуть призвести до небажаних наслідків.

Сполучені Штати Америки (США) реалізують складну та розгалужену систему федеральних грантів і субсидій, яка є потужним механізмом перерозподілу значних фінансових ресурсів на підтримку різних регіонів. Ця

система, прикладом якої є програма «Медікейд» (Medicaid), що забезпечує медичну допомогу бідним громадянам, дозволяє зменшити соціальні та економічні диспропорції між більш та менш розвиненими штатами й муніципалітетами [53]. Усвідомлення проблем на місцях та взаємодія з відповідними державними органами на федеральному рівні має потенціал сприяти ефективній реалізації регіональної політики та сталому економічному розвитку. Водночас, ця система стикається з викликом нездорової конкуренції між суб'єктами регіонального розвитку за урядові гранти та субсидії. У відповідь на це, федеральний уряд накладає жорсткі умови отримання фінансування, коригує напрями адресної допомоги, зменшує витрати на адміністративні процеси та застосовує санкції за порушення умов. Таким чином забезпечується постійний регулятивний вплив на очікувані ефекти використання коштів, що гарантує їхню відповідність національним стратегічним цілям, але також посилює централізований контроль над регіональними ініціативами [52].

Китайська Народна Республіка (КНР) зробила зовсім інший вибір у розвитку своїх регіонів, ніж США, обравши стратегію, засновану на принципі поляризації. Ця стратегія передбачала цілеспрямоване зосередження зусиль на створенні преференційних умов для розвитку лише певних регіонів, які володіли конкурентними перевагами, зокрема Східного узбережжя Китаю. Для цього тут були створені спеціальні економічні зони та порти з пільговими режимами оподаткування та розвиненою інфраструктурою, що стало ключовим фактором для залучення зарубіжних інвестицій і розвитку міжнародної торгівлі. Внаслідок цих заходів Східний Китай швидко перетворився на велику індустріальну фабрику з доступом до дешевої робочої сили, яка приваблювала інвестиції та виробничі технології з усього світу. Хоча такий підхід забезпечив феноменально швидке економічне зростання країни, він створив значний регіональний дисбаланс між прибережними та внутрішніми територіями [61].

З часом стало зрозуміло, що підхід, заснований на концентрації ресурсів на Східному узбережжі, має суттєві обмеження. Кризовим моментом стала Східно-Азійська фінансова криза 1997 року, під час якої втрати від територіальної локалізації та надмірної залежності від експорту почали переважати вигоди від функціонування спеціальних економічних зон. Це усвідомлення спричинило стратегічний зсув: Китай звернув свою увагу на внутрішній ринок як на новий драйвер зростання та почав впроваджувати масштабні програми розвитку для західних і центральних провінцій (як-от програма "Go West"). Метою цих програм стало зрівняння їхнього рівня соціально-економічного розвитку з рівнем східних провінцій. Ця еволюція демонструє, що поляризація може бути ефективним інструментом на початкових етапах швидкого зростання, але для довгострокової стійкості, соціальної стабільності та комплексного розвитку необхідний перехід до більш збалансованого та інклюзивного територіального розвитку [61].

Обидві моделі демонструють, що успішний регіональний розвиток вимагає динамічного підходу та здатності до коригування стратегій відповідно до зовнішніх шоків і внутрішніх соціальних потреб [44].

Узагальнюючи, успішна міжнародна практика впровадження регіональної політики демонструє ключове значення таких компонентів, як аналіз емпіричних даних, активна участь громадськості та прозорість процесу реалізації. Державні утворення, що ефективно імплементують стратегічне планування, мають вищі ймовірності досягнення сталого розвитку та підвищення рівня життя свого населення.

Для України критично необхідним є модернізація наявного підходу до регіонального розвитку, забезпечення стійкого фінансування та належного моніторингу виконання затверджених стратегічних планів. Це є фундаментальною передумовою для досягнення визначених цілей та гарантування збалансованого (рівномірного) розвитку всіх регіонів країни.

Стратегічне планування регіонального розвитку розглядається як ключовий інструмент (елемент) у процесі досягнення збалансованості

регіонального розвитку на різних адміністративних рівнях. Основний інструментарій регіональної політики становлять інвестиційні заходи та програми розвитку, що ґрунтуються на засадах стратегічного планування та передбачають механізми співфінансування з боку різних зацікавлених сторін.

Слід зазначити, що фіскальні інструменти, зокрема податкові преференції (пільги) або створення безмитних зон, застосовуються нечасто. Це пов'язано з політичними обмеженнями в контексті Європейського Союзу, а також із потенційним ризиком перерозподілу інвестиційних потоків між окремими регіонами [47, с. 97-108].

2.2. Оцінка стратегічного планування та прогнозування розвитку Хмельницької області

Сучасний менеджмент регіонального розвитку, як підтверджується емпіричним досвідом розвинених країн, інтегрує невід'ємну складову – стратегічне планування.

У широкому трактуванні цей термін означає систематизований процес формування планів або прогностичних оцінок щодо майбутнього стану.

Більш детально, стратегічне планування є технологією формування та ухвалення управлінських рішень, що стосуються векторів розвитку регіону. Воно охоплює:

- визначення бажаного цільового стану території;
- розробку механізмів його досягнення на основі глибинного аналізу зовнішніх (екзогенних) та внутрішніх (ендогенних) впливів і потенціалу.

Кінцевим результатом цього процесу є формування комплексу конкретних стратегічних дій, спрямованих на забезпечення сталого регіонального розвитку [4].

Перед органами публічної влади стоїть низка операційних завдань та комплексних труднощів у процесі управління регіоном, розв'язання яких є ресурсовитратним (з точки зору часових, фінансових та кадрових ресурсів).

Це може спричинити ситуацію, коли стратегічне планування та довгостроковий розвиток регіону депріоритезуються, а основна увага акцентується на вирішенні поточних (щоденних) питань.

У Державній стратегії регіонального розвитку (ДСРР) на 2021–2027 роки акцентується увага на визначальній ролі стратегічного планування розвитку регіонів та необхідності ефективного менеджменту ресурсів для їхнього поступального розвитку.

Здійснення стратегічного планування надає органам влади інструментарій для оперативного та адекватного реагування на актуальні виклики., системного розв'язання існуючих проблемних ситуацій., активної стимуляції регіонального розвитку.

Сутність стратегічного планування полягає у формуванні та успішній реалізації стратегії розвитку територіально-функціонального середовища, в якому оперує певний регіон.

Цей процес є майбутньо-орієнтованим (проспективним), детермінуючи ключові цілі та вектори розвитку, а також визначаючи оптимальні механізми для їхнього досягнення. Циклічний характер стратегічного планування передбачає постійну діагностику (аналіз) та оперативне коригування стратегічних планів на кожному етапі їхньої імплементації [30, с. 200].

Міжсекторальна робоча група, що складається з представників органів влади та різних сегментів населення Хмельницької області, здійснює діяльність у сфері стратегічного планування її розвитку.

Ця група проводить моделювання бажаного цільового стану розвитку регіону, детермінує ключові стратегічні цілі, досягнення яких забезпечить перехід до цього стану, а також розробляє деталізовані плани дій для їхньої реалізації. Стратегічне планування є високостійким та ефективним методом, оскільки, за умови дотримання методологічних засад, воно мінімально

залежне від поточних коригувань під час імплементації, спрямоване на цільове та оптимальне використання наявних ресурсів, стимулює застосування новаторських підходів та інноваційних рішень [41].

Стратегічне планування забезпечує низку критично важливих функцій та конкурентних переваг:

- створюють інструментарій для оперативного реагування на зовнішні та внутрішні чинники (зміни), а також детермінують методологію та шляхи розвитку місцевої економічної, соціальної та інших сфер життєдіяльності;
- це комплексно підвищує конкурентні переваги та економічну самодостатність регіону, знижуючи її залежність від державного фінансування;
- гарантують платформу та умови для конструктивного діалогу між органами публічної влади, місцевим самоврядуванням, суб'єктами підприємництва та громадянами щодо стратегічного розвитку регіону;
- зміцнюють інституційний імідж регіону як серед внутрішніх стейкхолдерів (мешканців), так і серед потенційних зовнішніх інвесторів;
- надають можливість ефективного лобіювання інтересів власної території на вищих ієрархічних рівнях (загальнонаціональному).

Стратегічне планування визначає перспективні напрямки для розвитку регіону, оскільки воно активно залучає до реалізації та стимулює співпрацю між внутрішніми ресурсами та зовнішніми інвестиційними партнерами, оптимізує розподіл використання наявних ресурсів відповідно до пріоритетних завдань, ініціює впровадження інноваційно-інвестиційної політики, сприяє підвищенню кваліфікації управлінських та виконавчих кадрів, забезпечує моніторинг, оцінювання та постійне вдосконалення (improvement) ефективності діяльності регіону.

Формування стратегічних прогнозів надає регіону можливість передбачати потенційні сценарії майбутнього та оптимізувати використання наявних ресурсів. Такий підхід забезпечує синхронізацію розподілу ресурсів

із встановленими часовими горизонтами та визначеними стратегічними цілями розвитку [16, с. 164].

В основі стратегічного планування регіонального розвитку лежить сукупність основоположних (ключових) принципів, які визначають його методику та спрямованість (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Принципи стратегічного планування регіонального розвитку

Назва принципу	Опис	Ключове призначення
Комплексність / системність	Охоплення всіх сфер розвитку (економіка, соціум, екологія) та розгляд регіону як відкритої, взаємопов'язаної системи	Гарантування цілісності та узгодженості стратегічних дій
Сталий розвиток / стійкість	Орієнтація на довгострокову перспективу, балансування потреб сьогодення та можливостей майбутніх поколінь (триєдність: економіка, соціум, екологія)	Забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності регіону в довгостроковому періоді
Збалансованість	Пропорційний та рівномірний розвиток усіх територій у межах регіону та зменшення внутрішніх диспропорцій	Справедливий розподіл благ та запобігання посиленню внутрішніх розривів
Участь / партнерство	Активне залучення громадськості, бізнесу та науковців (стейкхолдерів) до процесу розробки та реалізації стратегії	Легітимізація рішень та використання потенціалу всіх суб'єктів розвитку
Субсидіарність / децентралізація	Ухвалення рішень та виконання функцій на найнижчому ефективному рівні, максимально наближеному до громадян	Підвищення ефективності управління та відповідальності органів влади
Наукова обґрунтованість	Базування стратегічних рішень на глибокому аналізі емпіричних даних, прогнозах та науково-методичній базі	Мінімізація ризиків та підвищення реалістичності поставлених цілей
Прозорість	Відкритість інформації про процес планування, розподіл ресурсів та результати впровадження для широкого загалу	Забезпечення підзвітності та зміцнення довіри між владою та громадою

Примітка. Складено автором на основі джерела [3, с. 15-16].

Відповідна таблиця стисло узагальнює основні засади, на яких будується стратегічне планування регіонального розвитку.

Методична база стратегічного планування охоплює низку різноманітних алгоритмів, які можуть бути класифіковані та ідентифіковані у такий спосіб:

- Алгоритм Бейлі (США): один із сучасних підходів, пов'язаний із Bailey Strategic Innovation Group, відомий як «10-годинний Стратегічний План». Цей підхід зосереджений на інтенсивному та сфокусованому процесі, що дозволяє швидко досягти узгодженості та розробити план, орієнтований на результати, а не просто на реалізацію проєктів.

- Багатоступеневе планування (Multi-stage Planning) (США): у контексті стратегічного менеджменту в США означає не конкретний авторський алгоритм, а структурований, ієрархічний підхід до розробки та реалізації стратегії, який передбачає кілька послідовних і взаємопов'язаних рівнів або часових горизонтів. Цей підхід є основою більшості сучасних систем стратегічного управління і забезпечує узгодження довгострокових цілей із короткостроковими діями.

- Метрополітенське планування Хейвуда (Канада): цей алгоритм для стратегічного управління ризиками та непевністю у великих публічних проєктах та територіальному розвитку, а не класичний алгоритм для корпоративної стратегії. Його головна перевага полягає у систематичному врахуванні непередбачуваності на всіх етапах планування [40, с. 15-16].

Слід зазначити, що існуючі алгоритми стратегічного планування мають значну методологічну схожість, оскільки вони відображають універсальні етапи підготовки, ухвалення та схвалення управлінських рішень. Вибір конкретної моделі планування детермінується (визначається) специфікою регіону та стратегічним баченням осіб, відповідальних за цей процес (суб'єктів планування). Проте, незалежно від обраної моделі, для досягнення ефективних результатів критично важливим є суворе дотримання послідовності та комплексне виконання всіх передбачених етапів.

У процесі стратегічного планування регіонального розвитку враховується комплекс факторів, що охоплює економічні, соціальні, культурні, екологічні та інші аспекти. Задля забезпечення всебічного задоволення потреб регіону часто розробляється система взаємопов'язаних програмних документів, а не один єдиний акт. Ці документи систематизують та узагальнюють мету, завдання, керівні принципи, інструментарій (засоби) та кінцеві цілі, формуючи таким чином єдину систему планування розвитку регіону. Основні види таких документів включають: стратегії регіонального розвитку; просторові програми; щорічні програми соціально-економічного та культурного розвитку області. Ключове призначення стратегій та щорічних програм полягає у створенні сприятливих умов для активізації підприємницької діяльності, поліпшення інвестиційного клімату, а також задоволення потреб та підвищення якості життя населення. Водночас, просторові програми зосереджують свою увагу на реалізації ефективної містобудівної політики. Незважаючи на наявність суттєвих функціональних відмінностей між цими документами, вони інтегровані спільною генеральною метою – сприяння сталому розвитку регіону [3, с. 11].

Критичним аспектом у сфері планування регіонального розвитку є дисбаланс між етапом розробки стратегії та її активною імплементацією. У значній кількості випадків основний акцент неправомірно зміщується на створення програмного документа, ігноруючи подальші дії.

Такий підхід може призвести до низької ефективності розробленої стратегії, оскільки задекларовані цілі залишаються нереалізованими.

З огляду на це, рекомендовано (є критично важливим) приділяти еквівалентну увагу та виділяти адекватні ресурси на фазу практичного втілення (імплементації) всіх стратегічних планів. Це дозволить запобігти марнотратству інтелектуальних та фінансових зусиль, інвестованих у процес стратегічного планування [38, с.115].

Стратегія розвитку Хмельницької області на період до 2027 року є ключовим документом, який визначає довгострокові пріоритети, цілі та

механізми їх досягнення. Вона була розроблена відповідно до Закону України «Про державне регіональне розвиток» та узгоджується з Державною стратегією регіонального розвитку. Основна мета стратегії – забезпечити конкурентоспроможність, стійкість та комфортність регіону, а також підготувати його до викликів, пов'язаних із відбудовою та європейською інтеграцією. Вона була розроблена та оновлюється з урахуванням викликів військової агресії, необхідності відновлення та інтеграції в європейський простір.

Реалізація стратегії здійснюється через Плани заходів (з розбивкою на етапи: 2021-2023 та 2024-2027 роки), які конкретизують завдання, терміни, відповідальних виконавців та необхідне фінансування.

Ключові механізми:

- проєктний підхід (усі заходи реалізуються у формі конкретних проєктів регіонального розвитку).
- фінансування (забезпечується за рахунок Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), коштів обласного та місцевих бюджетів, а також міжнародної технічної допомоги та приватних інвестицій);
- партнерство (активна співпраця між обласною державною адміністрацією, бізнесом, громадськістю та науковими установами).

У підсумку, стратегія розвитку Хмельницької області є комплексним інструментом, спрямованим на перетворення регіону на економічно стійкий, інноваційний та комфортний простір, здатний ефективно протистояти сучасним викликам.

Основні стратегічні та операційні цілі Хмельницької області представлені у табл. 2.2

Основні проблеми, що ускладнюють соціально-економічний розвиток Хмельницької області, детально описані в актуальних стратегічних документах регіону (зокрема, у Стратегії регіонального розвитку на 2021 - 2027 роки, оновлена редакція).

Ці проблеми охоплюють економічну, демографічну, інфраструктурну та соціальну сфери, і останнім часом були значно посилені військовими викликами.

Таблиця 2.2

Основні стратегічні та операційні цілі Хмельницької області

Стратегічна цілі	Приклади операційних цілей
1. Конкурентоспроможність економіки	Зміцнення малого і середнього підприємництва; Підвищення потенціалу реалізації регіональної продукції (експорт); Підтримка місцевого бізнесу та залучення інвестицій.
2. Інноваційний потенціал	Розвиток високотехнологічного аграрного виробництва та збільшення доданої вартості агропродукції; Створення інфраструктури для підтримки інновацій (наприклад, індустріальних парків).
3. Людський потенціал	Цифровізація послуг та підвищення ефективності роботи органів влади; Впровадження додаткових програм соціального захисту та підтримки.
4. Якість життя та довкілля	Забезпечення належної підтримки військових формувань та ветеранів; Розвиток територіального та сільського туризму; Покращення фітосанітарної безпеки та епізоотичного благополуччя.

Примітка. Сформовано автором.

Розв'язання цих проблем становить головне завдання громади, і саме на цих проблемах базуються усі існуючі та майбутні планувальні документи. Важливо зауважити, що фінансові зобов'язання щодо реалізації Стратегії регіонального розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки (оновлена редакція) не є фіксованою загальною сумою, а формуються через планування та виконання конкретних проєктів і програм. Вони базуються на залученні коштів з різних джерел. Фінансування проєктів регіонального розвитку в рамках Стратегії планується здійснювати за рахунок:

- Державного Фонду регіонального розвитку (ДФРР);
- галузевих державних цільових програм та бюджетних програм центральних органів виконавчої влади;

- субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам;
- місцевих бюджетів (обласного, бюджетів громад);
- міжнародної технічної допомоги та міжнародних фінансових організацій;
- інвесторів, власних коштів суб'єктів господарювання та громадян;
- інших джерел, не заборонених законодавством.

Варто наголосити, що програмні документи (плани) можуть бути предметом коригування або розширення. Проте, будь-які модифікації вимагають обов'язкового затвердження (схвалення) депутатським корпусом на черговій сесії обласної ради.

Депутати також визначають алгоритм (порядок) виконання запланованих заходів, керуючись їхньою стратегічною пріоритетністю та гарантованим фінансовим забезпеченням.

Ключовий етап реалізації проєктів регіонального розвитку є узагальнення результатів (або моніторинг та оцінка), що є необхідним елементом. Звіти фінансово-економічного відділу дають змогу визначити, наскільки раціонально та відповідно до плану були використані кошти, а також оцінити реальні фінансові результати (залучення інвестицій, економічний ефект). Це є основою для підготовки публічних звітів про хід реалізації Стратегії та Плану заходів до неї. На основі узагальнених фінансово-економічних даних приймаються рішення про необхідність коригування запланованих заходів, перерозподіл ресурсів або уточнення подальших пріоритетів.

Відповідна процедура вбудована у систему моніторингу та оцінки реалізації Стратегії. Керівники проєктів подають регулярні (наприклад, кварталні та річні) звіти, де фінансово-економічна інформація є однією з найважливіших складових. Саме «фінансово-економічний відділ» або відповідний структурний підрозділ обласної військової/державної адміністрації збирає, узагальнює та аналізує цю інформацію для формування

звіту про хід реалізації Стратегії за відповідний період (наприклад, річний звіт). Таким чином, фінансово-економічний аналіз є фундаментом для об'єктивного висновку про успішність та реалістичність виконання всієї Стратегії.

Головним досягненням є наявність чинної та регулярно оновлюваної Стратегії регіонального розвитку Хмельницької області. Стратегія розроблена із залученням широкого кола стейкхолдерів (органів влади, бізнесу, громадськості, наукових установ). Вона визначає ключові стратегічні цілі, такі як підвищення конкурентоспроможності економіки, розвиток людського капіталу та покращення інфраструктури. Документ узгоджений із загальнодержавними пріоритетами, зокрема з Державною стратегією регіонального розвитку України.

Значним досягненням є високий рівень покриття області власними стратегічними документами громад (ТГ). Більшість територіальних громад (ТГ) Хмельницької області розробили або перебувають на фінальному етапі розробки власних Стратегій розвитку територіальних громад. Це забезпечує принцип субсидіарності – планування здійснюється знизу вгору, коли потреби та пріоритети громади відображаються у її власних планах, а потім узгоджуються з обласною Стратегією.

Розробка стратегічного планування є не самоціллю, а інструментом для залучення ресурсів. Досягненням є успішне залучення фінансування на основі цих планів. Хмельницька область регулярно подає та виграє проекти, які фінансуються за рахунок Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), що є прямим наслідком якісного стратегічного та проєктного планування. Наявність чіткої Стратегії є обов'язковою передумовою для успішної участі у програмах міжнародної технічної допомоги та транскордонної співпраці (наприклад, програми ЄС). Таким чином, досягнення Хмельниччини полягає не лише у формальному наявності документів, а й у їхній якості, інтеграції та здатності стати основою для залучення інвестицій та фінансування.

Процес стратегічного планування становить новий досвід для регіонів, проте він має вирішальне значення для забезпечення їх подальшого прогресу. В умовах динамічних глобальних змін та регулярного виникнення нових викликів, необхідно забезпечувати безперервне вдосконалення механізмів стратегічного планування розвитку регіону, проводити їхнє ґрунтовне дослідження та застосовувати на практиці.

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНИЙ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

3.1. Модернізація механізмів стратегування регіонального розвитку

Регіональний розвиток – це стратегічно орієнтований, багатовимірний процес системних позитивних трансформацій на визначеній території, імплементація якого спрямована на кумулятивне підвищення рівня територіальної конкурентоспроможності та забезпечення стійкого зростання індикаторів якості життя і суспільного добробуту мешканців.

Цей процес охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів, які включають:

- гарантування базового матеріального забезпечення (продовольча безпека, житлово-комунальне забезпечення);
- створення сприятливого середовища для розширеного відтворення людського капіталу (доступ до освітніх, культурних та рекреаційних можливостей);
- забезпечення інституційної стійкості та безпекового середовища (соціальна стабільність, правопорядок);
- формування та реалізація довгострокових перспектив для диверсифікованого та інклюзивного економічного зростання [45, с. 8].

Сучасний підхід до планування регіонального розвитку в Україні являє собою фундаментальний перехід від вузькоспеціалізованого, короткострокового (річного) планування до комплексного, довгострокового стратегічного процесу. Ця трансформація є прямим наслідком адаптації передового зарубіжного досвіду, що активно впроваджується за підтримки різноманітних міжнародних програм, з метою підвищення ефективності та системності регіональної політики. Це свідчить про глибоку інституційну

модернізацію в системі управління територіальним розвитком. Початок інституціоналізації проєктів із стратегічного планування регіонального розвитку в Україні датується 1999 роком. Успіх цього трансформаційного процесу був забезпечений комплексом взаємозалежних чинників.

Насамперед, вирішальну роль відіграли адаптація передового зарубіжного досвіду та залучення міжнародного експертного потенціалу, що забезпечило методологічну валідність розроблених стратегічних документів.

Крім того, значний вплив мала зовнішня матеріальна підтримка, зокрема технічне сприяння з боку міжнародних донорських організацій [20, с. 13]. Ця допомога була критично важливою для подолання початкових інфраструктурних та кадрових дефіцитів.

На сучасному етапі країни-члени Європейського Союзу продовжують виступати ключовими джерелами управлінських інновацій. Вони активно розповсюджують свої технології у сфері регіонального управління, зокрема вдосконалюючи методики стратегічного планування, що є невід'ємною складовою процесу передачі управлінських знань та гармонізації національної регіональної політики із стандартами ЄС [25].

Стратегічне планування є не просто документом, а динамічною методологією, яка забезпечує систематизацію та прогнозування управлінської діяльності. Його важливість для України, особливо у сфері регіонального розвитку, полягає в ключових функціях (табл. 3.1).

Таким чином, стратегічне планування перетворює управління регіоном з реактивного на превентивне, цілеспрямоване та відповідальне.

Регіональний розвиток є територіально-специфічним процесом, об'єктом якого традиційно виступають регіональні одиниці (наприклад, області в українському контексті).

Міжнародний досвід доводить, що підвищення внутрішньої спроможності (endogenous potential) регіону є визначальною причиною успіху. Цей підхід фокусується на:

– поліпшенні функціональних умов. Створенні ефективного інституційного та інфраструктурного середовища.

– зростанні конкурентоспроможності. Формуванні унікальних переваг для позиціонування регіону на національному та міжнародному ринках.

Таблиця 3.1

Ключові функції та функціональне значення стратегічного планування

Ключова функція	Сутність та механізм дії	Цінність для регіону
1. Визначення пріоритетів та цілей (фокусування)	Стратегія дає змогу чітко визначити напрями розвитку (пріоритетні осі) та поставити конкретні, вимірювані цілі (SMART)	Усуває розпорошеність ресурсів та зусиль, концентруючи увагу на критично важливих сферах, що потребують трансформації
2. Мобілізація та раціоналізація ресурсів	Є критично важливим інструментом для оцінки та мобілізації ресурсів (фінансових, людських, природних), необхідних для досягнення цілей	Забезпечує раціональний розподіл та ефективне використання обмежених ресурсів, максимізуючи віддачу від інвестицій
3. Механізм підзвітності та контролю	Стратегія встановлює чіткі терміни виконання завдань та визначає відповідальних суб'єктів за реалізацію кожного етапу	Перетворює загальне бачення на конкретну дорожню карту дій, створюючи механізм підзвітності та контролю виконання
4. Прогнозування та проактивне управління	Стратегічний процес включає аналіз поточних подій та тенденцій, дозволяючи органам влади розробляти обґрунтовані прогнози та сценарії майбутнього розвитку	Забезпечує проактивне управління та готовність до змін (наприклад, до економічних криз чи кліматичних викликів), дозволяючи не лише реагувати, а й запобігати

Примітка. Складено автором.

Такий фокус безпосередньо призводить до активізації економічної діяльності, зокрема залучення прямих інвестицій, стимулювання підприємництва та підтримки існуючого бізнес-середовища.

Нормативно-правове підґрунтя стратегічного планування регіонального розвитку в Україні є систематизованим та ієрархічним. Воно

забезпечує обов'язковість та методологічну уніфікацію розробки Стратегій регіонального розвитку, які, відповідно до методичних рекомендацій [35], формуються на середньостроковий період 5–7 років.

Фундаментальною основою для всього процесу є Закон України «Про засади державної регіональної політики» [33], який визначає концептуальні принципи та інституційні рамки розвитку регіонів. Деталізація ж процедури розроблення, а також механізмів моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій і планів заходів до них, здійснюється відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України [37].

Ці законодавчі та підзаконні акти створюють комплексний регуляторний механізм, що перетворює стратегічне планування з добровільної ініціативи на інтегральну, обов'язкову функцію регіонального управління.

На сучасному етапі регіони демонструють підвищену активність у здійсненні стратегічного планування, орієнтованого на залучення громадськості та спільне формування стратегій, що відображають ключові цілі розвитку області, необхідні для їх досягнення ресурси та відповідні механізми реалізації. Взаємодія й партнерство між різними рівнями та гілками влади, а також налагоджена співпраця з приватним сектором, які нині спостерігаються в Україні, узгоджуються з провідними європейськими та світовими практиками. Такі підходи також інституціоналізовані в основних нормативно-правових актах, зокрема в Законі України «Про засади державної регіональної політики» [33], а також у низці інших стратегічних документів планувального характеру. Отже, у Стратегії регіонального розвитку формулюються ключові цілі, пріоритетні напрями та інструменти, спрямовані на забезпечення поступального розвитку регіону.

У світовій практиці стратегування регіонального розвитку імплементуються три ключові концептуальні підходи: адміністративний, експертний та партисипативний (або підхід залучення зацікавлених сторін). Адміністративний підхід Цей підхід передбачає монополізацію процесу

формування стратегії виключно внутрішніми суб'єктами. Розробка стратегічного документа здійснюється співробітниками державних (публічних) структур, що забезпечує вертикальну узгодженість та оперативність, але може обмежувати інноваційність та різноманіття поглядів [45]. Експертний підхід полягає у залученні зовнішнього інтелектуального капіталу. Сутність цього підходу – аутсорсинг функцій стратегічного планування фахівцям (консультантам), які можуть представляти як вітчизняні, так і міжнародні інституції. Його перевага полягає у забезпеченні високого рівня аналітичної якості та використанні найкращих світових практик. Останній підхід, а саме партисипативний є найбільш інклюзивним і ґрунтується на принципах соціальної інтеграції. Він передбачає формування стратегічного бачення як суспільного процесу, що вимагає широкого міжсекторального партнерства. До розробки залучаються представники державних структур, наукових установ, громадськості (громадські організації, бізнес-спільнота). Така методологія сприяє легітимізації стратегії та забезпечує її відповідність потребам усіх ключових зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Ефективне застосування партисипативного підходу у стратегічному плануванні вимагає активного залучення усіх ключових стейкхолдерів. У світовій практиці це забезпечується шляхом систематичної організації інтерактивних платформ (семінарів, інтернет-форумів, консультативних зустрічей з представниками різних соціальних груп) та емпіричних досліджень (соціологічних опитувань). Це спрямовано на максимізацію взаємодії та упорядкування потреб і позицій різноманітних верств населення [45, с. 54].

Ключовою перевагою підходу участі є його здатність до консолідації суспільства та сприяння формуванню партнерських відносин між органами влади та громадою. Така інклюзивність підвищує легітимність та стійкість реалізації стратегічних цілей.

Незважаючи на переваги, в українській практиці формування регіональних стратегій на початкових етапах часто превалює експертний підхід. Така преференція обумовлена прагненням мінімізувати ризики виникнення соціальних конфліктів, які можуть бути спровоковані суттєвою розбіжністю поглядів органів влади та громадянського суспільства щодо пріоритетних напрямків розвитку. Незважаючи на переваги, в українській практиці формування регіональних стратегій на початкових етапах часто превалює експертний підхід.

Слід підкреслити, що підготовчий етап розробки стратегії регіонального розвитку має обов'язково включати діагностику соціально-економічного стану території та населення. Цей етап є критично важливим джерелом практичної інформації для об'єктивної оцінки поточного стану, існуючих проблем, потенційних можливостей та конкурентних переваг регіону, забезпечуючи обґрунтованість стратегічних пріоритетів та підвищуючи їхню важливість реальним потребам. Крім визначення вектора розвитку, сформовані положення стратегії (цілі, завдання та заходи) набувають важливої практичної функції у сфері фандрайзингу (залучення коштів). Вони слугують концептуальною основою для грантових заявок, де використовуються як чітко структуровані завдання та плановані заходи, реалізація яких потребує зовнішньої фінансової підтримки від донорів, міжнародних організацій чи фондів.

Слід констатувати, що на поточному етапі розвитку громадянське суспільство часто демонструє дефіцит експертизи у сфері формування та імплементації стратегій регіонального розвитку. З огляду на це, запозичення та адаптація зарубіжних практик є необхідною та релевантною дією, особливо в контексті методологічних аспектів стратегічного планування. Міжнародний досвід пропонує системний підхід, який підвищує об'єктивність, реалістичність та успішність регіональних стратегій і включає: проведення глибокого SWOT-аналізу; розвиток комунікаційної стратегії в межах регіонального партнерства; активне залучення громадськості до

стратегічного планування; детермінацію стратегічних цілей відповідно до пріоритезованих проблем та ресурсів, а також організацію економічного механізму моніторингу реалізації стратегії, включаючи прогнозування та оцінку ефективності [23].

Важливо відзначити суттєву різницю у підходах новітніх стратегій розвитку територій. Вона характеризується посиленням участі громадськості та акцентом на деталізованих Планах реалізації стратегії. Ця тенденція свідчить про інтенсивне впровадження європейських практик стратегічного планування, які відрізняються такими ключовими особливостями:

- проєктна конкретизація (на етапі планування відбувається визначення конкретних інвестиційних проєктів, що є базою для подальшої роботи);
- бюджетування та проєктний підхід (застосування проєктного менеджменту та обов'язкове встановлення обсягу фінансових витрат (бюджетування) на виконання кожного проєкту);
- вимірювання результативності (інтеграція механізмів, які забезпечують можливість кількісного вимірювання конкретних показників ефективності (KPIs), що підвищує підзвітність);
- мотивація стейкхолдерів (значний інтерес суб'єктів планування до втілення стратегії, оскільки її успішна реалізація прямо пов'язана з отриманням (або доступом до додаткових фінансових ресурсів, наприклад, структурних фондів ЄС чи міжнародних грантів).

Ці особливості перетворюють стратегію з декларативного документа на операційний інструмент розвитку.

Узагальнення міжнародного досвіду дає змогу виокремити низку основних факторів успішної розробки та імплементації регіональної стратегії:

- Якість робочої групи: критичне значення має формування робочого органу з ініціативних, раціонально розсудливих та креативних учасників, які здатні генерувати ідеї. Необхідною умовою є наявність у

членів групи відповідного владного становища для забезпечення прийняття рішень. Ключовим також є залучення до робочої групи представників громадськості, які мають пряму зацікавленість у реалізації стратегічних пріоритетів.

- Ефективна комунікація: успішна реалізація стратегії прямо залежить від прозорості та дієвої комунікації. Важливо забезпечити систематичне висвітлення кожного етапу стратегічного циклу, що охоплює розробку, імплементацію, моніторинг та корегування.

- Ресурсна відповідність завдань: для досягнення стратегічних цілей необхідне забезпечення максимальної мобілізації внутрішніх та зовнішніх ресурсів. Недостатність або неадекватність наявних ресурсів запланованим завданням становить значну перешкоду для успішної реалізації стратегічних ініціатив.

Ці фактори забезпечують як високу якість самого документа, так і його успішну інтеграцію в соціально-економічне середовище регіону.

Слід підкреслити суттєву відмінність українського контексту від міжнародної практики. Тоді як у низці країн місцеве населення є провідним суб'єктом та основним ініціатором сталого розвитку територій, в Україні запит на розробку регіональних стратегій не завжди генерується внутрішніми стейкхолдерами (мешканцями та місцевими органами), а стимулювання процесу здебільшого надходить іззовні (екзогенно), переважно через міжнародні програми, які сприяють трансферу та імплементації зарубіжних практик стратегічного планування. При цьому негативною системною тенденцією є те, що значна частина розроблених програм соціально-економічного розвитку має декларативний характер, страждаючи від неузгодженості між собою та браку чітко визначених пріоритетів і об'єктивних індикаторів виконання (KPIs). Додатково існує проблема неповного усвідомлення керівництвом області та її мешканцями стратегічної значущості розроблених документів та їхньої ролі у загальній системі

регіонального планування, що ускладнює ефективну інтеграцію стратегій у щоденну управлінську практику [45, с. 83].

Низька результативність процесів стратегічного планування в Україні обумовлена комплексом взаємопов'язаних системних та інституційних факторів, які можна згрупувати наступним чином:

1. Концептуальна та формальна проблема сприйняття стратегії. Часто спостерігається неусвідомлення сутності або формальне сприйняття стратегії. Документ, який має чітко визначати вектор розвитку, пріоритети, методи їх досягнення та інструменти оцінки результативності, не розглядається як ключовий управлінський інструмент, а трактується виключно як бюрократична вимога.

2. Інституційні бар'єри участі. Процес стратегічного планування характеризується недостатньою інформаційною прозорістю та низьким рівнем залучення зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Обмежена доступність інформації та відсутність інклюзивності підривають легітимність та суспільну підтримку стратегічних рішень.

3. Методична обмеженість інструментарію. Часто використовуються обмежені або недостатньо ефективні методи та засоби стратегічного планування, що ускладнює розробку реалістичних та амбітних цілей, а також унеможливорює адекватне реагування на регіональні виклики.

4. Кадровий дефіцит. Ефективність процесу стримується малочисельністю та недостатнім рівнем кваліфікації кадрового складу, відповідального за стратегічні процеси, що ускладнює якісну діагностику, планування та моніторинг.

5. Централізація відповідальності та оцінювання. Спостерігається надмірна концентрація відповідальності за всі етапи стратегічного планування виключно в органах влади. Відсутність належного розподілу відповідальності між іншими зацікавленими сторонами знижує об'єктивність та успішність імплементації. Крім того, оцінювання результатів реалізації

стратегії має переважно формальний характер, що нівелює можливість об'єктивного визначення реальних успіхів та невдач [5, с.30].

У сучасних умовах в Україні фіксується трансформація парадигми управління територіальним розвитком, що передбачає перехід від традиційного (адміністративного) планування до стратегічного підходу. Недоліки традиційної моделі управління є очевидними, проявляючись у низькій ефективності реалізації програм, їхньому формальному характері та відсутності диференціації між різними територіальними одиницями (уніфікація). При цьому новостворена система стратегічного планування стикається з низкою системних викликів, що є характерними для українського контексту, зокрема: недостатнє кадрове забезпечення та кваліфікація фахівців; спрямованість на поточні (операційні) проблеми, а не на довгострокові стратегічні аспекти; обмежені навички у сфері проєктного управління; низький рівень залученості громадськості та інших ключових зацікавлених сторін (стейкхолдерів); а також обмежена відкритість та недостатня публічність процесу. Зважаючи на ці обставини та необхідність підвищення якості стратегічних процесів, рекомендовано інституціоналізацію функції стратегічного планування через впровадження в органах влади спеціалізованого структурного підрозділу (відділу), відповідального за стратегічне планування регіонів.

Слід констатувати, що процес інтеграції передових зарубіжних практик у стратегічне планування в Україні, особливо на рівні розробки та втілення стратегій регіонального розвитку, перебуває на етапі становлення. Хоча прийняття відповідних нормативно-правових актів (НПА) є важливим інституційним кроком, який створив необхідну основу для розвитку стратегічного планування територій, ключовим завданням наразі є забезпечення його ефективної практичної імплементації. Навіть в умовах зростання активності населення у формуванні власних стратегій, значна частина розроблених планів розвитку демонструє системні недоліки, серед яких можна виокремити: відсутність уніфікованого (єдиного) підходу до

розробки; неузгодженість стратегічних цілей; недостатній рівень гнучкості; відсутність належної системи моніторингу та оцінки виконання; а також проблеми з емпіричною та аналітичною обґрунтованістю окремих положень.

Отже, інститут стратегічного планування в Україні на сучасному етапі потребує комплексного вдосконалення, яке має бути забезпечене шляхом реалізації низки заходів у різних сферах публічної діяльності. Серед ключових напрямів реформування можна виділити: встановлення єдиного підходу (стандарту) до розробки стратегічних документів; підвищення правового та управлінського статусу документів стратегічного планування; створення дієвих механізмів залучення та стимулювання активної участі громадськості у всіх фазах стратегічного циклу через різноманітні форми співробітництва та партнерства; а також надання систематичної методичної, інформаційної, фінансової та іншої підтримки суб'єктам планування протягом усього періоду розробки та реалізації стратегій. Виконання зазначених завдань дозволить повною мірою реалізувати потенціал та втілити в життя всі переваги стратегічного планування, перетворивши його на ефективний інструмент регіонального розвитку.

3.2. Впровадження інноваційних інструментів розробки та реалізації стратегії розвитку регіону

Сучасні системи публічного управління функціонують в умовах, що перманентно характеризуються високим рівнем складності та суттєвою нестабільністю. Ця ситуаційна динаміка детермінована комплексом взаємопов'язаних ендогенних та екзогенних чинників, включаючи різноманіття та змінність зовнішнього середовища, ускладнення суспільно-політичної й економічної ситуації в державі, вплив глобальних криз, а також наявність системної корупції та інших деструктивних факторів. Прогресивний розвиток та зростаючі вимоги українського суспільства рішуче вимагають перегляду та модернізації існуючої моделі публічно-управлінської

діяльності на всіх її рівнях, що обумовлено потребою підвищити стійкість, адаптивність та ефективність системи.

Зарубіжний досвід доводить критичну важливість закріпленої співпраці між органами публічної влади, бізнес-спільнотою та громадськістю на взаємовигідних умовах для забезпечення стійкого розвитку регіону. Подібна синергія ресурсів (фінансових, інтелектуальних, кадрових) слугує каталізатором для пошуку інноваційних та ефективних рішень, а також для формування якісних ідей та конструктивних пропозицій у процесі розробки стратегії та імплементації. Для того, щоб таке співробітництво було результативним, необхідно дотримуватися принципів досягнення консенсусу, готовності суб'єктів до взаємних компромісів та пріоритетної орієнтації всіх учасників на стратегічний розвиток регіону загалом, а не на вузькі корпоративні чи політичні інтереси. Дотримання цих умов перетворює міжсекторальне партнерство на ключовий чинник соціально-економічного прогресу.

У сучасних умовах регіональний розвиток критично залежить від генерації знань та ефективного використання інтелектуального капіталу. Цей процес розгортається у контексті трикутника взаємозалежності: «глобалізація – інновація – конкурентоспроможність території». Основною причиною посилення нерівномірності є високий рівень концентрації капіталу та високорозвиненість окремих урбаністичних центрів або країн. У зв'язку з підвищеною мобільністю капіталу та дією природних ринкових тенденцій, спостерігається перетік інвестицій між територіями. Капітал переміщується до тих регіонів, які демонструють найбільш сприятливі умови (інвестиційний клімат, інноваційну екосистему, якість управління) для зовнішніх інвестицій. Таким чином, інтелектуальний капітал стає ключовим фактором тяжіння для глобальних фінансових потоків [10, с. 15].

Слід зазначити, що глобалізаційні процеси спричинили фундаментальні зміни в методології та пріоритетах стратегічного

планування. Основними характеристиками цього трансформованого управлінського процесу тепер є:

1. технологічні інновації (активна інтеграція та використання передових технологій);
2. модернізація ринку праці (кардинальна зміна робочих місць та природи праці у відповідь на глобальні виклики);
3. конкурентоспроможне середовище (створення ефективної конкурентоспроможної економічної екосистеми).

Ці імперативи повною мірою застосовуються до розробки та впровадження стратегій розвитку територій. Сучасна стратегія має являти собою спланований алгоритм дій, спрямований на досягнення економічної стабільності регіону, що має бути чітко узгоджено з його наявним ресурсним потенціалом [10, с. 21].

У 2015 році Верховною Радою України було ухвалено постанову, що затвердила порядок розроблення регіональних стратегій розвитку, планів заходів для їх впровадження, а також проведення моніторингу та оцінки ефективності цих документів. Згідно з положеннями цього нормативно-правового акту, стратегія розвитку регіону повинна обов'язково містити принаймні одну стратегічну мету, визначену на засадах смарт-спеціалізації (Smart Specialisation). Цей підхід передбачає інноваційний розвиток регіону в межах пріоритетних сфер економічної діяльності (зазвичай, 11 сфер), з кінцевою метою – підвищення його конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях. Таким чином, смарт-спеціалізація стала ключовим методологічним імперативом для забезпечення якісного регіонального стратегування в Україні [36].

Варто відмітити, що смарт-спеціалізація (Smart Specialisation, S3) є ключовим елементом взаємодії в межах Європейської політики добросусідства, набуваючи особливого значення у контексті доступу до європейських структурних та інвестиційних фондів. Цей механізм є інноваційним інструментом Європейського Союзу (ЄС), спрямованим на

розвиток регіональної конкурентоспроможності, що забезпечує диференційований підхід з обов'язковим врахуванням місцевих умов та особливостей економіки знань конкретної території. Практична імплементація концепції S3 передбачає аналітичний алгоритм, який включає: визначення конкурентних переваг регіону на основі наявних активів; виявлення інноваційного та наукового потенціалу; та детермінацію пріоритетних напрямків реалізації цього потенціалу через інвестиційні та освітні ініціативи [6, с. 60].

Інновації розглядаються як ключовий чинник регіонального розвитку, що визначає здатність території до генерації та впровадження новітніх рішень. У зв'язку з цим, виникає потреба в ґрунтовному аналізі передумов для імплементації інноваційних методів та інструментів в систему управління регіональним розвитком.

Зокрема, актуальним є дослідження детермінант, які впливають на зазначений процес, а також формулювання стратегічних напрямів інноваційного впровадження, з урахуванням регіональної специфіки та контексту розвитку.

Досягнення окреслених цілей вимагає оптимізації організації та ефективної реалізації процесу стратегічного планування й закріплення регіональної інноваційної системи. Оскільки органи державної влади відіграють ключову роль у виконанні відповідних завдань, першочерговим є забезпечення формування висококваліфікованого кадрового потенціалу. Це сприятиме становленню інноваційно-орієнтованого урядування, спроможного реалізовувати сучасні завдання розвитку та нарощувати інноваційний потенціал регіону. Зазначені питання мають стати предметом ґрунтовних наукових досліджень та конструктивного обговорення між представниками академічної спільноти та практиками, з метою розробки релевантних форм і методів для визначення пріоритетних напрямів та успішної імплементації регіональної інноваційної політики.

Інновації та інноваційність є одними з провідних каталізаторів розвитку й соціально-економічного зростання на регіональному рівні.

Під інноваційністю слід розуміти інтегральну здатність (компетентність) та мотиваційну готовність суб'єкта до перманентного пошуку й практичної імплементації результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), нових ідей та винаходів [49].

Реалізація інновацій у регіональному просторі здійснюється через процес акумуляції інформаційних ресурсів із наявними знаннями та їх подальшу трансформацію у новітні продукти, послуги й організаційно-управлінські рішення.

Різноманітні регіональні інституційні утворення повинні володіти знаннями та ефективно ними оперувати, оскільки знання визнаються ключовим ресурсом і чинником соціально-економічного розвитку.

З огляду на дефіцитність та високу цінність освітніх ресурсів, їх оптимальне використання обумовлює необхідність дослідження методів і прийомів, які забезпечують дієве управління, менеджмент та контроль за їх обігом і застосуванням.

Сучасний економічний простір перебуває у фазі трансформації, що призводить до формування нового типу суспільства – суспільства знань та інформації, яке орієнтоване на інноваційний розвиток.

Інновації розглядаються як критично важливий чинник розвитку національної економіки та її регіональних компонентів. Їхнє впровадження забезпечує генерацію попиту, оптимізацію ціноутворення, прискорення темпів економічного зростання та позитивний вплив на рівень рентабельності інвестицій.

Динаміка інноваційного розвитку має тісний кореляційний зв'язок із такими макроекономічними категоріями, як продуктивність праці, конкурентоспроможність, зовнішня торгівля, а також рівень соціального добробуту й якості життя населення.

Інноваційність суб'єктів господарювання є визначальною умовою для формування конкурентних переваг на рівні регіону. Водночас, досягнення цього стратегічного результату неможливе без комплексного посилення та нарощування регіонального й місцевого людського капіталу.

Людський (або інтелектуальний) капітал функціонує як критично важливий фактор, що використовується для формування інституційних засад інноваційної діяльності. Слід зазначити, що інвестиції у розвиток людського капіталу у довгостроковій перспективі чинять суттєвий вплив на досягнення економічного успіху.

Специфічні характеристики регіонального утворення, що функціонує на засадах знань, охоплюють такі ключові елементи:

- інноваційний базис. Інноваційна діяльність як фундаментальна основа, що дозволяє регіону реалізувати та нарощувати власні конкурентні переваги.
- ефективність управління. Наявність адміністративно-територіальної одиниці з високим рівнем функціональної ефективності.
- соціально-інноваційні передумови. Створення сприятливого соціального середовища для генерації інновацій
- інфраструктурна збезпеченість. Наявність розвиненої інфраструктури інформаційних технологій (ІТ-сектору).
- регіональний бренд. Сформований позитивний імідж регіону як визнаного інноваційного хабу (центру) [49, с. 256].

Економічні системи та регіони, що функціонують на засадах знань, відрізняються прискореними темпами зростання секторів, пов'язаних з обробкою інформації та просуванням наукових досліджень. Саме ці галузі є визначальними чинниками економічного зростання й загального розвитку. Регіональні інновації набувають вирішального значення, оскільки вони критично важливі для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності відповідних територій. У цьому контексті, регіони перетворюються на ключові рушії (драйвери) загальнонаціонального розвитку [51, с. 64].

На сучасному етапі інновації розглядаються як фундаментальний чинник економічного зростання та розвитку. Територіальні інноваційні процеси здійснюються під впливом екзогенних факторів і вимагають інституційної адаптації регіональних структур.

Інновації доцільно диференціювати на дві основні категорії: інновації пропозиції та інновації попиту.

- Інновації пропозиції охоплюють сукупність ідей та інноваційних підходів, що генеруються у науково-технічній сфері.

- Інновації попиту формуються відповідно до актуальних потреб ринку, виробничого сектору й вимог охорони навколишнього середовища.

Ключовим завданням для органів публічної влади є сприяння формуванню сприятливого середовища для економічної діяльності, а також розширення розуміння сутності підприємництва та інновацій. Ця діяльність має бути орієнтована на підтримку соціально-економічного розвитку на регіональному рівні.

У цьому контексті, ідентифікація факторів, а також глибинне розуміння принципів та векторів взаємодії між зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), що функціонують у цій сфері, разом із усвідомленням їхніх специфічних потреб, є оптимальною траєкторією для стимулювання інновацій та підвищення конкурентоспроможності в усіх галузях економіки.

На локальному рівні найбільш ефективною визнається тристороння взаємодія, яка охоплює промисловий сектор, науково-освітню сферу та органи публічної влади. Синергія їхньої співпраці вважається ключовою умовою для активізації інноваційних процесів, зокрема шляхом акцентування на консолідації спільних зусиль, розвитку партнерських відносин та досягненні консенсусу [51, с. 65].

Одним із пріоритетних завдань державного управління є стимулювання розвитку інноваційного потенціалу регіонів. Це досягається шляхом формування сприятливого соціального й організаційного середовища, а також надання та ефективної координації фінансової підтримки. Зазначений

процес приховано передбачає активізацію відповідних стратегій регіонального розвитку, які детермінують умови для використання знань та інновацій як ключових чинників, що впливають на підвищення конкурентоспроможності регіону.

Регіональні утворення реалізують власні вектори розвитку шляхом формування регіональних інноваційних стратегій та становлення відповідних платформ для координації співпраці між різними суб'єктами на території. Розробка локальних стратегій у сферах економіки, освіти, наукових досліджень та імплементації інновацій і передових технологій вимагає не лише сильної політичної волі та лідерства, але й значного професійного досвіду.

Успішна організація ефективної регіональної інноваційної системи вимагає забезпечення консолідованої співпраці (синергії) між науково-освітнім сектором та сферами управління й економіки. Цей процес також ґрунтується наявністю адекватного політичного лідерства та добре структурованої концептуальної (змістовної) бази.

Регіональна інноваційна система (PIS) являє собою складну мережеву структуру, що інтегрує науковий сектор, промисловість, підприємництво, органи державного управління та фінансові інституції. Успішність імплементації та практичної реалізації рішень у межах цієї системи формується активною залученістю всіх суб'єктів-партнерів. У процесі створення нових цінностей, зокрема інновацій, ключову роль відіграє територія. Вона розглядається не лише як географічний простір, а й як спільнота, що концентрується на певній локації та об'єднана щільними мережами взаємозалежності.

У цьому контекстуальному полі виникає необхідність у розробці стратегічної парадигми розвитку, яка має базуватися на засадах сучасного регіонального мислення. Цей методичний підхід черпає ресурс із територіальної культурної спадщини та регіональної ідентичності, водночас інтегруючи нові ціннісні пропозиції й адаптуючись до актуальних

глобальних викликів. Така концептуальна модель надає платформу для колективного конструювання нової економічної дійсності. При спрямуванні ресурсів на започаткування та стимулювання цього розвитку винятково важливим є проведення комплексного аналізу, що охоплює прогнозовані потреби та очікування, поточний стан системи, внутрішні та зовнішні чинники, а також реальний фінансовий потенціал (платоспроможність) [28].

Наявний у регіоні науково-дослідницький потенціал та його міцні зв'язки із соціально-економічною сферою є критично важливим інструментом для стимулювання розвитку території. У зв'язку з цим, органи публічної влади повинні активно сприяти формуванню сприятливих умов для кооперації з науково-дослідними центрами та установами, що функціонують у регіональному просторі. Така діяльність сприятиме становленню оптимальної взаємодії між результатами наукових досліджень регіону та його загальним потенціалом розвитку.

Для реалізації поставленої мети виникає об'єктивна потреба у створенні всеохоплюючої архітектури фінансування науково-інноваційної діяльності на рівні регіону. Враховуючи суттєву обмеженість бюджетних асигнувань, що доступні регіональній адміністрації, критично необхідним є запровадження спеціалізованої регіональної фінансової системи підтримки інновацій. Ця система повинна забезпечити прозоре та ефективне адміністрування фінансовими потоками, а також сприяти розробці цільових фінансових механізмів, призначених для стимулювання та зміцнення інноваційного потенціалу регіону.

Фундаментальною передумовою є забезпечення регіону професійним кадровим потенціалом, що неминує зумовлює інституційне реформування освітнього сектору. Сучасні економічні реалії ставлять вимогу формування фахівців, які демонструють високий рівень ефективності в умовах цифрового середовища. Це передбачає оволодіння компетенціями зі створення, обробки та аплікації інформаційних ресурсів, а також інтеграцію передових методик у педагогічну та професійно-практичну діяльність.

Накопичений у регіоні інтелектуально-освітній потенціал є первинною основою для послідовного підвищення благополуччя його мешканців. При цьому взаємодія та перехресне збагачення наукової сфери та економічного середовища критично впливає на забезпечення багатовекторного прогресу, який охоплює технічні, технологічні, управлінські й економічні аспекти розвитку [11].

Чинники, що суттєво впливають на рівень інноваційних процесів у регіонах представлені у табл. 3.2

Таблиця 3.2

Чинники, що впливають на рівень інноваційних процесів у регіонах

Категорія чинника	Сутність	Деталізація та вплив на інноваційність
Соціальне середовище	Інституційний контекст взаємодії	Сукупність індивідів, організацій та установ, які через взаємодію формують сприйнятливість (готовність до змін) регіону до інновацій
Місцева культура	Територіальна ідентичність та цінності	Охоплює міжособистісні комунікації, внутрішні інституційні процеси, ініціативи модернізації, систему цінностей і норм, а також локальні звичаї та традиції
Стан урядування	Операційна ефективність публічної влади	Визначає здатність органів публічної влади впливати на рівень інновацій, враховуючи якість кооперації, участі та комунікаційної взаємодії із зацікавленими сторонами
Конкурентні стратегії	Альтернативні підходи до рішень	Наявність диференційованих пропозицій сприяє оптимізації функціонування регіону та підвищенню адаптивності його структурних компонентів
Технологічний базис	Техніко-технологічна забезпеченість	Заходи, спрямовані на підвищення продуктивності праці та активне застосування сучасних і передових технологій
Управління людським капіталом	Організація HR-процесів	Стосується процедур прийняття управлінських рішень та системи заохочення (винагородження) за творчий внесок керівників і локальних лідерів (стимулювання інноваційності)
НДДКР (Дослідження та розробки)	Індикатор інноваційної готовності	Відображає стратегічні вектори розвитку та готовність регіону до імплементації новаторських рішень (як ключовий показник інноваційної активності)

Примітка. Сформовано автором.

Отже, відзначається, що стратегії є формалізованими планами дій регіону, спрямованими на реалізацію політики соціально-економічного розвитку у довгостроковій перспективі. Встановлено, що стратегія розвитку обов'язково має об'єднувати компоненти інноваційної стратегії, особливо у контексті визначення масштабів та методів застосування інновацій для досягнення стратегічних конкурентних переваг регіону.

Положення стратегічного планування регіонального розвитку мають чітко озвучувати цільові орієнтири, спрямовані на посилення підприємницької активності та глибоку інтеграцію інновацій. Ці пріоритети вимагають від органів управління фокусу на таких ключових ініціативах:

- інституційні платформи. Заснування спеціалізованих економічних зон та спільна розбудова регіональних науково-технологічних парків.
- інформаційна прозорість. Створення інтерактивних цифрових баз даних, що містять актуальні пропозиції щодо економічної діяльності та інвестиційних проектів.
- підготовка інфраструктури. Забезпечення юридичної та інфраструктурної готовності територій для залучення капіталу, особливо у логістично вигідних сферах.
- міжнародна підтримка. Постійне надання економічної та інформаційної допомоги міжнародного спрямування, включаючи промоцію регіону та його інвестиційних можливостей.
- регуляторна оптимізація. Розробка та впровадження ефективних процедур для обслуговування інвесторів.
- безпека та стабільність. Гарантування високого рівня безпеки та стабільності для суб'єктів підприємницької діяльності.
- цифрова трансформація. Удосконалення системи адміністративних послуг шляхом впровадження електронного урядування (e-Government), що автоматизує реєстрацію, документообіг та процеси прийняття рішень.

У сучасних умовах стратегії регіонального розвитку вимагають імплементації інноваційних підходів, фундаментованих на громадській інноваційній стратегії. Головна мета цієї стратегії полягає у підвищенні конкурентоспроможності регіону, що реалізується через усвідомлення критичної ролі інновацій у локальному розвитку, розвиток регіональної інноваційної інфраструктури, зміцнення спроможності до адаптації до нових організаційних технологій. Наразі інновації є ключовим чинником конкурентоспроможності. Регіони, які активно стимулюють їхній розвиток, надають підтримку суб'єктам господарювання, використовують передові технології та результати наукових досліджень, набувають переваг у виробництві сучасних і конкурентоспроможних товарів та послуг, що забезпечує їхній активний соціально-економічний розвиток.

Ефективне державне управління на регіональному рівні характеризується комплексом ключових атрибутів, включаючи дієздатність, креативність, оперативність прийняття управлінських рішень, а також випереджувальне планування у сферах просторового й економічного розвитку, територіального маркетингу та адміністрування сфери послуг, що передбачає обов'язкову імплементацію сучасних та ефективних управлінських методик. Сучасне публічне адміністрування в регіоні зіштовхується з новими комплексними викликами, оскільки створення передумов для сталого, динамічного та інноваційного локального розвитку вимагає розробки оптимальних стратегій для подолання існуючих інституційних і структурних бар'єрів, а також превентивної мінімізації потенційних ризиків у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. У процесі дослідження встановлено, що стратегічне управління є базовим механізмом публічного управління, спрямованим на формування довгострокових цілей та визначення ефективних шляхів розвитку регіону. З'ясовано, що стратегічне планування як його ключова складова забезпечує обґрунтований вибір пріоритетів, враховуючи внутрішній потенціал території та динаміку зовнішнього середовища. Визначено, що сучасні концепції стратегічного планування спираються на різноманітні наукові школи та підходи, що відображають еволюцію управлінської думки та адаптацію корпоративних моделей до публічного сектору. Установлено, що стратегічне управління забезпечує регіону критичні переваги – цілеспрямованість, координацію, адаптивність та результативність, водночас потребуючи подолання кадрових, інформаційних та організаційних бар'єрів. Отже, стратегічне управління формує методологічну основу для сталого регіонального розвитку та підвищення ефективності діяльності органів влади.

2. З'ясовано, що стратегія розвитку регіону являє собою довгострокову систему цілей, інструментів і ресурсів, спрямованих на забезпечення сталого зростання території. Стратегічний документ формується як публічний домовленісний механізм, що поєднує інтереси влади, громадськості та експертів і враховує соціально-економічні тенденції, конкурентні переваги та можливі сценарії розвитку. Цикл стратегічного управління включає місію, розроблення, реалізацію, оцінювання та коригування, що забезпечує адаптивність регіональної політики. Значну роль у стратегічному розвитку відіграють державні та регіональні інституції підтримки, зокрема ДФРР, які забезпечують фінансування та стимулювання проєктів розвитку. Ефективність стратегічного розвитку залежить від поєднання якісної стратегії, спільного бачення майбутнього та управлінського потенціалу, що визначає здатність регіону реалізовувати стратегічні цілі.

3. Під час проведеного аналізу визначено, що ефективні зарубіжні практики стратегічного планування базуються на поєднанні технологічних рішень, глибокого аналітичного підходу та широкої участі стейкхолдерів у формуванні регіональних політик. Ключову роль відіграють системний аналіз даних, застосування інформаційних систем, залучення експертів і механізми моніторингу та оцінювання, що забезпечують наукову обґрунтованість стратегічних рішень. Регіональна політика в країнах ЄС, США та Китаї демонструє різноманіття моделей – від централізованих інвестиційних програм до поляризаційного розвитку й партисипативних підходів, що формують конкурентні та стійкі територіальні системи.

Досвід показує важливість збалансованого розподілу повноважень між національним і субнаціональним рівнями, інституційної узгодженості та орієнтації на довгострокові результати. Для України значення має адаптація цих практик з урахуванням власних соціально-економічних реалій, забезпечення прозорості, інклюзивності та постійного моніторингу реалізації стратегій. Такий підхід формує підґрунтя для модернізації національної системи стратегічного планування та забезпечення сталого розвитку всіх регіонів держави.

4. Доведено, що стратегічне планування та прогнозування розвитку Хмельницької області виступають ключовими механізмами публічного управління, які забезпечують системне визначення цілей, пріоритетів і інструментів регіонального розвитку. Створена та оновлювана Стратегія розвитку області до 2027 року, узгоджена з Державною стратегією регіонального розвитку, формує рамку для підвищення конкурентоспроможності економіки, розвитку людського потенціалу, модернізації інфраструктури та підготовки регіону до викликів відбудови й євроінтеграції.

Важливим результатом є розгортання багаторівневої системи стратегічних документів (обласна стратегія, стратегії громад, програмні та просторові документи), а також залучення широкого кола стейкхолдерів і

використання різних джерел фінансування, включно з ДФРР, міжнародною допомогою та місцевими бюджетами. Разом з тим зберігається ризик дисбалансу між етапами розробки та практичної імплементації стратегій, що вимагає посилення акценту на реалізації, моніторингу та коригуванні запланованих заходів. Сукупність застосованих принципів, інструментів і процедур стратегічного планування дозволяє розглядати Хмельницьку область як регіон, що формує дієву модель стратегічного управління, однак потребує подальшого вдосконалення механізмів реалізації й оцінювання результатів.

5. Модернізація механізмів стратегування регіонального розвитку в Україні полягає у переході від формального та короткострокового планування до комплексного, довгострокового й проектно орієнтованого підходу, узгодженого з європейськими практиками. Регіональний розвиток розглядається як багатовимірний процес зміцнення конкурентоспроможності та якості життя, що потребує чітких функцій стратегічного планування, належного нормативного забезпечення та орієнтації на внутрішній потенціал територій. Ключовим є впровадження партисипативних методів, сучасних аналітичних інструментів і системи моніторингу, що підвищують ефективність реалізації стратегій. Водночас зберігаються системні проблеми – формальність підходів, кадрові й методичні обмеження, недостатня участь громадськості. Ефективна модернізація передбачає уніфікацію методик, підвищення статусу стратегічних документів та інституційне зміцнення функції стратегічного планування в регіонах.

6. Впровадження інноваційних інструментів у стратегічне планування регіонального розвитку є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності територій та адаптації публічного управління до сучасних глобальних і національних викликів. Сучасні стратегії ґрунтуються на міжсекторальній співпраці, активному використанні інтелектуального капіталу, смарт-спеціалізації, цифрових технологій та аналітичних підходів, що забезпечують проактивне управління й точне визначення пріоритетів

розвитку. Ключового значення набуває формування регіональних інноваційних систем, здатних генерувати нові знання, підтримувати взаємодію влади, бізнесу й науково-освітнього сектору та трансформувати ці знання у конкурентні переваги.

Водночас ефективність інноваційних стратегій залежить від якісного кадрового потенціалу, наявності інституційної інфраструктури, розвитку людського капіталу й створення сприятливого середовища для інвестицій та підприємництва. Інновації виступають системним драйвером соціально-економічного зростання, що потребує від органів влади впровадження нових управлінських підходів, цифрової трансформації та активного залучення стейкхолдерів для формування стійких і результативних стратегій регіонального розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамовська В. С. Публічне управління та адміністрування в контексті державного та регіонального управління. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2016. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5212>.
2. Бабаєв В., Новікова М. Сучасні підходи до зберігання та наращення ресурсного потенціалу територіальної громади. *Держава та суспільство*. 2018. № 4. С. 197–201.
3. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практ. посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с
4. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування: навч. посібник. Л.: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
5. Бойко А. Планування регіонального розвитку в Україні. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 1. С. 19-35.
6. Бородіна О. Інноваційні підходи у регіональній політиці на прикладі принципів SMART-спеціалізації регіону. Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С.59-61.
7. Бреус С. В., Шатненко Л. О. Стратегічне планування інноваційного розвитку промислового підприємства. *Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 18. С. 292–301. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/41.pdf.
8. Бриль М. Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. *Міське самоврядування*. 2018. № 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html>

9. Броль Р., Штандо А. Стратегічне створення інноваційності місцевої економіки на прикладі комуни Полковіце. *Наукові праці університету економіки у Вроцлаві*, № 179, 2011. С.14-18.
10. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навч. посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. *Асоціація міст України*. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
11. Васькович І.М., Ващенко О.М. Економічний розвиток громад в умовах децентралізації. *Інноваційні підходи до місцевого економічного розвитку в умовах децентралізації влади в Україні*. Львів, 2019. С. 3-4.
12. Возняк Г. В. Фінансовий потенціал регіону та проблеми його оцінки. URL: <http://www>.
13. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(1). С. 72-76.
14. Гордєєв О. К. Механізми співпраці органів публічної влади, бізнесу та громади: вітчизняний досвід. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ*. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. Вип. 3 (47). С. 54–58.
15. Європейська інтеграція: пріоритети стратегічного розвитку національного господарства України: колективна монографія / за заг. ред. А. Б. Почтовюк. Кременчук: Видавець СВД Олексієнко В. В., 2020. 358 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1NJtoQmzcz-XStWfliLoJNdMnRN4Mmo20/view>.
16. Євтушенко О.Н., Ємельянов В.М., Андріяш В.І. Муніципальний менеджмент : підручник. Миколаїв, 2016. 404 с.
17. Жаліло Я. А., Покришка Д. С., Белінська Я. В. Післякризовий розвиток економіки України. Київ: НІСД, 2011. 66 с.
18. Жіулковські М. Процес формулювання стратегії розвитку громади. *Інститут Підприємництва та Самоврядування*, Варшава, 2000. С. 54- 55

19. Іванова А. І. Аналіз методологічних підходів до визначення стратегічного планування інноваційної діяльності. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка*. 2013. Т. 21, вип. 7(2). С. 139-148.
20. Кейс-стаді «Розробка стратегій розвитку міст в Україні: інструкція та огляд практик», 2019. 44 с.
21. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Верховна Рада України. URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/Laws/show/254k/96-вр>
22. Ломоносов Д.А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації: Зб. наук. пр. Одеса: ІПРЕЕД НАН України*, 2011. Вип. 45. С. 156-160.
23. Мамедов Сахіб Алі огли Зарубіжний досвід побудови стратегій соціально-економічного розвитку регіонів держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_12_13.
24. Мельник А. Формування і розвиток конкурентоспроможних територіальних громад: досвід України і Польщі. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. Вип. 4. С. 141-147.
25. Монастирський Г. Л., Стефінін В.В. Адаптація системи управління територіальним розвитком в Україні до європейських принципів. *Вісник Прикарпатського університету. Сер. Економіка*. Вип. 10. Івано-Франківськ : Плай, 2014. С. 30-35.
26. Монастирський, Г. Л., Стефінів В.В. Модель управління розвитком громад: модернізаційно-функціональна парадигма. *Вісник Прикарпатського університету. Сер. Економіка. Вип. 11*. Івано-Франківськ : Плай, 2015. С. 38
27. Нечипоренко А. В., Юрах Ю.С. Аналіз фінансового потенціалу територіальних громад в Україні. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2020. № 1-2. С. 271-284.

28. Основні фінансові показники громад, - експерти створили дашборд. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13835>
29. Пакулін С.Л. Стратегія розвитку та посилення конкурентоспроможності муніципального утворення. *Електронний науковий журнал*. 2016. № 4(9). С. 2.95-2.108
30. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: державне управління*. 2021. № 1. С. 195-215.
31. Патицька Х. Фінансово-економічний потенціал територіальних громад: механізми функціонування та активізації: монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2019. 209 с.
32. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.
33. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5.02.2015 року № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
34. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України, від 5 серпня 2020 року, № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
35. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України № 75 від 30.03.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text>
36. Про затвердження Порядку проведення громадських слухань щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проектів містобудівної документації на місцевому рівні: Постанова Кабінету Міністрів

України №555 від 25.05.2011 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/555-2011-%D0%BF>.

37. Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.02.2016

38. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с

39. Свистович М. Стратегічне планування в Україні: історія та проблеми впровадження. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. № 2. С. 46-53 .

40. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.

41. Стратегічний план розвитку громад. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Асоціація міст України К., 2016. 101 с.

42. Телендій А. А. Стимулювання інноваційних ініціатив у регіонах в Україні: роль державного управління та партнерства. *Право та державне управління*. 2023. № 1. С. 292–296. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2023/43.pdf.

43. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109-112.

44. Хвесик М. А., Степаненко А. В. Екологічна криза в Україні: соціально-економічні наслідки та шляхи їх подолання. *Економіка України*. 2014. № 1. С. 74–86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_1_7.

45. Шарлея Р., Кавунець А., Безпалько О., Москалу М., Ланова А. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід країн Вишеградської четвірки: методичний посібник. К., 2018. 76 с.

46. Шаров Ю. П., Чикаренко І.А., Бобровська О.Ю Муніципальний менеджмент. Київ: Атіка, 2009. 404 с
47. Шумська С. Фінансовий ринок України у світлі індексу глобальної конкурентоспроможності. *Економіка і прогнозування*. 2008. № 4. С. 97–108.
48. Щур Р. І. Фінансовий потенціал територіальних громад: теоретичний аналіз. *Економіка та держава*. 2018. № 5. С. 60-64
49. Janasz W. Proces innowacji w modelu działalności przedsiębiorstw. Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 54.
50. Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław, 2003.
51. Łuczynowicz Ł. W stronę Regionalnych Klasterów Innowacyjności, Integracja Europejska. 2004, nr 4, s. 64-65.
52. Liubchenko N. Projects management in the formation of a new model of education management of the combined territorial communities under the conditions of decentralization of power in Ukraine: definitions and aptness of implementation. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*. 2018. Vol. 28, No 4. P. 80–85.
53. Michael Allison and Jude Kaye. Strategic Planning for Nonprofit Organizations. Second Edition. John Wiley and Sons. 2010.
54. Mihir M. Strategic Management. Economic Discussion. 2019. URL: <https://www.economicsdiscussion.net/strategic-management/strategic-management/32351>.
55. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management. — The Free Press, NY, 1998.
56. Ptichnikova Galina. Current Trends in Planning System in Sweden. URL: http://www.isocarp.net/Data/case_studies/2251.pdf.
57. Romanenko Y. O. Place and role of communication in public policy. *Actual Problems of Economics*. 2016. Vol. 176 (2). P. 25–31.

58. Sustainable Development: A Review of International Literature. 2015. URL: <http://www.gov.scot/Publications/2006/05/23091323/4>.
59. Sweden's strategy for the Arctic Region. URL: <https://www.government.se/4aaec5/contentassets/85de9103bbbe4373b55eddd7f71608da/swedens-strategy-for-the-arctic-region-2020.pdf>.
60. Tamosinaus T., Butkaliuk R. Strategic management of sustainable development of city and district. *Socialiniai tyrimai. Social Research*. 2013. Nr. 3 (32). P. 58–70.
61. Tani Konichi. Planning Through National Consensus. *Work in Business United Nations University*. Tokyo. May 1997. Vol. 10. P. 7.

Виконала: студентка
магістратури за
спеціальністю 281

Публічне управління та
адміністрування заочної
форми навчання

_____ Вікторія ПРИДВОРНИЦЬКА

Науковий керівник:

завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування,

д.держ.упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

**Робота допущена до
захисту:**

завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування,

д.держ.упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ