

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**

**Кафедра управління та адміністрування ІФННІМ**

Гаврилків Галина Василівна

Стратегічне планування та управління реалізацією програм та проектів  
місцевого економічного розвитку регіону в умовах сучасних викликів та  
загроз

Виконала студентка групи  
ПУАзмі-21  
Г.В. Гаврилків

---

Науковий керівник

---

к.полн. Г.І. Жекало

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДО РОЗУМІННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ

1.1 Теоретичні підходи до розуміння місцевого економічного розвитку регіону та його складових

1.2 Стратегічне планування та управління, його суть, роль та значення.

Висновки до розділу 1

### РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ТА МЕТОДІВ ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ НА ПРИКЛАДІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Механізми, методи та інструменти підвищення місцевого соціально-економічного розвитку регіону

2.2 Моніторинг та оцінка сучасного стану та тенденцій розвитку соціально-економічних показників Івано-Франківської області

Висновки до розділу 1

### РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ Й УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ

3.1 Проблеми, перешкоди та виклики щодо ефективного управління програмами та проектами місцевого економічного розвитку регіону

3.2 Основні рекомендації щодо стратегічного управління розвитку регіону із використанням інноваційних підходів, методів та міжнародного досвіду.

Висновки до розділу 1

### ВИСНОВКИ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи. В умовах російсько-української війни та агресії росії проти населення й регіонів України питання удосконалення системи стратегічного планування та управління регіональним розвитком та розвитком громад є важливим завданням за для підтримки дієвого функціонування областей та формування перспективного плану їх відновлення після закінчення війни. Водночас, актуальність даної теми підсилюється нерівномірним розвитком громад та регіонів, що в першу чергу активізувалось в контексті здійснення адміністративно-територіальної реформи та необхідністю здійснення регіонального вирівнювання. Досягнути цього можна в першу чергу завдяки використанню стратегічного підходу до управління, оскільки такий підхід орієнтований на перспективу із врахуванням сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

Окрім того, актуальність теми магістерської роботи підсилюється тим фактом, що ефективне стратегічне управління програмами та проектами є важливим інструментом для досягнення соціально-економічного розвитку на місцевому рівні. Від цього залежить створення нових робочих місць, розвиток підприємництва та підвищення рівня життя. Програми та проекти, спрямовані на розвиток та підтримку інфраструктурних об'єктів (транспортна мережа, енергетика, технологічна інфраструктура тощо), мають велике значення для сталості регіонального розвитку. Крім того, розробка та реалізація стратегій управління регіональним розвитком може збільшити привабливість регіону для інвесторів через створення сприятливого бізнес-середовища, підтримку малих та середніх підприємств та розвиток інших економічних секторів.

Відтак, регіональний економічний розвиток є одним із ключових факторів для сталого прогресу і покращення якості життя населення. Розуміння всіх цих особливостей може сприяти здійсненню ефективнішого управління та вибору найбільш ефективних методів та інструментів розвитку.

Основною метою магістерської роботи було дослідження ролі стратегічного планування та управління в контексті реалізації програм та проектів місцевого економічного розвитку регіону.

Виходячи з мети ми поставили для аналізу наступні завдання:

дослідити теоретичні підходи до розуміння місцевого економічного розвитку регіону та його складових;

з'ясувати суть, роль та значення стратегічного планування та управління;

виокремити механізми, методи та інструменти підвищення місцевого соціально-економічного розвитку регіону

здійснити моніторинг та оцінку розвитку соціально-економічних показників Івано-Франківської області

проаналізувати проблеми, перешкоди та виклики щодо ефективного управління програмами та проектами місцевого економічного розвитку регіону;

надати основні рекомендації щодо стратегічного управління розвитку регіону із використання інноваційних підходів, методів та міжнародного досвіду.

Об'єктом дослідження був розвиток громад та територій.

Предметом дослідження ми виокремили інструменти та методи стратегічного планування й управління, що сприяють удосконаленню розвитку громад та регіонів загалом.

Методи дослідження. Ретельний огляд наукових праць, публікацій та документів, що стосуються стратегічного управління регіональним розвитком, дозволило нам зрозуміти існуючі теорії, практики та виклики в даній проблематиці. Використання статистичних даних щодо економічних показників регіону, таких як рівень зайнятості, ВВП, інвестиції тощо, допомогли оцінити поточний стан та тенденції економічного розвитку регіону. Використання системного підходу послужило для вивчення взаємодії різних складових системи регіонального розвитку. Для написання

роботи були корисні й практичні методи, зокрема, метод кейс-стаді допоміг здійснити аналіз успішних чи неуспішних випадків стратегічного управління; SWOT-аналіз посприяв виокремленню сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, що впливають на регіональний розвиток.

Практичне значення дослідження визначається можливістю здобуття підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на покращення розвитку місцевої економіки та сприяння сталому розвитку регіону. Дослідження може дозволити розробити та вдосконалити стратегії, спрямовані на підвищення ефективності реалізації програм та проектів у сфері місцевого економічного розвитку. Розуміння ключових чинників успіху та недоліків в управлінні регіональним розвитком може призвести до впровадження інноваційних підходів у роботі органів місцевого самоврядування, що сприятимуть збільшенню конкурентоспроможності регіону.

Наукова новизна магістерської роботи. В роботі здійснено моніторинг та оцінку розвитку соціально-економічних показників Івано-Франківської області та проаналізовано проблеми, перешкоди та виклики щодо ефективного управління програмами та проектами місцевого економічного розвитку регіону; удосконалено розуміння теоретичних підходів до розуміння місцевого економічного розвитку регіону та його складових та з'ясовано суть стратегічного планування та управління, його роль та значення.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки та результати роботи були апробовані на конференціях «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку» (18 травня 2023 року) та «Актуальні проблеми глобалізованого світу» (19 жовтня 2023 року).

Структура роботи охоплює вступ, три розділи, шість підрозділів, висновки та список використаних джерел.

# РОЗДІЛ I

## ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДО РОЗУМІННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ

### 1.1 Теоретичні підходи до розуміння місцевого економічного розвитку регіону та його складових

Розвиток регіону можна зрозуміти з двох основних підходів, а саме з практичної та академічної точки зору.

Практичний підхід спрямований на краще використання та збільшення потенціалу даного, систематично визначеного простору. Цей простір створюється в результаті просторової оптимізації соціально-економічної діяльності та використання природних ресурсів. Таке збільшення та краще використання призводить до підвищення конкурентоспроможності приватного сектору, рівня життя населення, стану навколишнього середовища тощо. Потенціал регіону оцінюється за валовим внутрішнім продуктом (далі – ВВП) на душу населення, рівень безробіття, середню заробітну плату, освітню структуру, якість, наявність інфраструктури та практичне розуміння регіонального розвитку є найбільш очевидним у неакадемічних установах, особливо в обласних, міських чи муніципальних органах влади та в приватних компаніях [24].

Академічний підхід розуміє регіональний розвиток як застосування наук (економіки, географії та соціології), вирішення взаємозв'язків, процесів і явищ систематично визначеної території, на яку впливають природно-географічні, економічні та соціальні умови даного регіону. Найважливішим є пошук причинно-наслідкових закономірностей, розподілу господарської діяльності, нерівномірності заселення території та подальший пошук інструментів впливу на ці процеси, контрольованих і неконтрольованих факторів розвитку тощо [24].

Ці два підходи до регіонального розвитку взаємодіють через зв'язки та спільні елементи. Академічний підхід формує знання для регіональної політики,

які в подальшому використовуються для практичного підходу. Ці відомості вплинуть на підвищення рівня використання та підвищення потенціалу регіону. Подальші інструменти регіональної політики призводять до кращого регіонального розподілу соціально-економічної діяльності. Регіональна політика, заснована на знаннях про регіональний розвиток, впливає на реальний регіональний розвиток, а регіональний розвиток має зворотну дію на регіональну політику.

Інші автори, такі як Я. Бінек та І. Гальвасова бачать просторовий розвиток регіону як процес позитивних змін, як кількісних, так і особливо якісних характеристик певних територій. Тому позитивні зміни передбачають бажаний розвиток території і мають залежати від спільноти громадян, які проживають на даній території [25].

Традиційний поділ теорій місцевого економічного розвитку регіону можна розділити на 2 основні групи.

До першої групи належать теорії регіонального балансу, або так звані теорії конвергенції, які спрямовані на зменшення відмінностей між регіонами. До другої групи належить теорія дисбалансу, так звана теорія дивергенції, яка, навпаки, прагне посилити регіональні відмінності.

«Чимало праць як українські так і зарубіжні дослідники присвятили проблемам визначення сучасних підходів до управління економічним розвитком на місцевому рівні, дослідженню інструментів стимулювання місцевого економічного зростання. Над розробкою цих питань працюють експерти та науковці академічної науки, закладів вищої освіти, громадських об'єднань та асоціацій, зокрема такі як Г.Васильченко, І.Парасюк, Н.Єременко, С.Біла, О.Шевченко, М.Кушнір, В.Воробей, К.Кравчук, В.Крижанівський, Ю.Поліковська та багато інших» [26].

«Вчені-економісти найбільше розповсюдженими вважають чотири парадигми регіону: регіон – квазідержавна, регіон – квазікорпорація, регіон – ринок (ринковий ареал), регіон – соціум. Регіон як квазідержавна розглядається як відносно відособлена підсистема держави і національної економіки.

Взаємодія центральних і регіональних органів влади, а також різні форми міжрегіональних економічних відносин, забезпечують функціонування економіки у різних регіонах у системі національної економіки. Регіон як квазікорпорація є великим об'єктом власності (регіональної, муніципальної) і економічної діяльності. У цій якості регіони стають учасниками конкурентної боротьби на ринках товарів, послуг, капіталу. Регіон як економічний суб'єкт взаємодіє з національними і транснаціональними корпораціями. Регіон як ринок – увага акцентується на загальних умовах економічної діяльності і особливостях регіональних ринків різних товарів і послуг, праці, кредитно-фінансових ресурсів, цінних паперів, інформації, знань тощо. Регіон як соціум – висуває на перший план відтворення соціального життя (населення і трудових ресурсів, освіти, охорони здоров'я, культури, навколишнього середовища тощо)» [27].

Відповідно до тверджень М. Коженека, регіони можна класифікувати за певною ієрархією, або відповідно до рівня, на якому вони знаходяться в певній ієрархії.

Відповідно до цього підходу виділяють шість ієрархічних регіонів:

1. локальний рівень, який відповідає окремим населеним пунктам з домінуючою житловою функцією,
2. мікрорегіональний рівень, який являє собою відносно замкнуту одиницю з точки зору щоденного проживання мешканців, переважна житлова функція доповнюється функцією оператора - можливості роботи послуги
3. вищий регіональний рівень або макрорегіон у державі – це відносно велика територія зі значним міським центром 4-й рівень
5. транснаціональний (субглобальний)
6. глобальний рівень [15].

За економічним підходом теорії можна поділити на неокласичні, кейнсіанські, неомарксистські, неліберальні та інституційні. Цей поділ можна вважати основним джерелом натхнення для інших теорій економічного регіонального розвитку.

1. Неокласичні теорії регіонального розвитку



Ці теорії регіонального розвитку є мікроекономічними теоріями, які характеризуються зосередженням на статичній рівновазі, а не на динамічній. Ці теорії стосуються відмінностей у регіональному розвитку на місцевому та регіональному рівнях. Важливим є довгострокове скорочення географічної різниці в доходах і витратах на душу населення. Механізми в неокласичній теорії зазвичай зменшують просторові диспропорції та рухаються до економічно оптимальної рівноваги в довгостроковій перспективі [27]. У цій теорії регіони розуміються як субнаціональні територіальні одиниці та належать до основного географічного фокусу теорії. Зростання випуску означає розширення виробничих можливостей у регіоні та показує, якою мірою регіон залучає ключові фактори виробництва капіталу та праці. Зростання обсягу виробництва на одного працівника є мірою продуктивності та показує, яким чином кошти ефективно використовуються в економіці області. У неокласичних теоріях регіональне зростання залежить від трьох факторів: основного капіталу, праці та технологій.

Blazek стверджує, що неокласичні теорії припускають довільну тенденцію соціально-економічної системи до стану рівноваги. Головною ознакою є раціональність суб'єктів, які беруть участь у ринкових трансакціях. Іншими умовами є виконання досконалої конкуренції, поінформованість акторів, мобільність факторів виробництва, за яких разом із повним використанням ресурсів досягається ринкова рівновага [28].

Першою спробою неокласичної теорії пояснити регіональне економічне зростання була односекторна модель. Серед інших моделей можна віднести, наприклад, двосекторну модель, яка, на відміну від односекторної, передбачає більше секторів і можливість торгівлі між регіонами з метою отримання порівняльних переваг. Також варто згадати теорію обліку зростання, нову економічну географію та теорію зростання.

Неокласичні теорії критикують насамперед за їх нереальність. Доступ і наявність капіталу розподілені нерівномірно. Інвестори та працівники недостатньо поінформовані та не можуть реагувати на цінові сигнали. Ринкова

конкуренція не є ідеальною, як припускає неокласична теорія. Докази свідчать про те, що неокласичні механізми зазвичай не працюють або діють лише на дуже довгому горизонті чи протягом певного періоду часу.

## 2. Кейнсіанська теорія

Ця теорія характеризується меншим ступенем загальності й не припускає існування загальних правил про ринкову рівновагу чи про максимізацію зусиль акторів. Мета полягає не лише в тому, щоб описати діяльність на ринку, а й у реформуванні та спрямуванні економіки так, щоб не було безробіття та бідності. Ця теорія була створена у відповідь на кризу 1930-х років і бере свій початок у 1950-1960-х роках.

З основною ідеєю про непрацездатність неокласичної теорії виступив Джон Мейнард Кейнс, який вважав основною причиною дисбаланс у прийнятті рішень відділом щодо обсягу заощаджень та інвестицій. На думку Кейнса, уряди повинні прагнути до досягнення рівності в обсягах заощаджень та інвестицій. За його словами, основною проблемою є низьке споживання. Теорія базується на макроекономічних величинах, а саме обсягах виробництва, рівні безробіття та процентних ставках і пов'язаному з ними сукупному попиті. Порівняно з неокласичною теорією, кейнсіанська економіка краще описує реальність і робить більший акцент на ролі актора [28].

У цей період були створені як теорії, що належать до макроекономічних концепцій, так і теорії, які зосереджені на стороні попиту. Ці теорії можна віднести до групи ядропериферія. Заслуговує на увагу, наприклад, теорія експортної бази, яка розбиває економіку на два основні сектори. Базовий сектор включає ті галузі, які виробляють товари та послуги, призначені для експорту. Другий сектор — це додаткові сектори, які забезпечують роботу основного сектору. Іншими моделями є модель росту Харрода-Домара або теорія полюсів зростання. Важливою є також теорія кумулятивних причин, головною ознакою якої є спіраль зростання.

Армстронг і Тейлор стверджують, що теорію експортної бази найбільше критикували за її спрощену аргументацію. Він ігнорує важливі фактори в

регіонах, а також систематичне пояснення факторів, що впливають на регіональний експортний попит. Кейнсіанську економіку також критикували за її великий державний бюджет, високий рівень перерозподілу, підтримку старих галузей промисловості, високі борги та великі проблеми з контролем інфляції.

Тому ця теорія вважається скоріше керівництвом щодо управління економікою в короткостроковій перспективі і є основою для політичних заходів більшості урядів розвинених країн з ринковою економікою [28].

### 3. Неомарксистська торія

На економічні проблеми, загострені кейнсіанською політикою в 1970-х роках, було по суті дві відповіді. Першою реакцією були неоліберальні теорії. Другою реакцією був саме неомарксизм, про який йдеться в цьому уривку. Неомарксистки прагнули суттєвої реформи існуючих економічних структур та інститутів. Ця теорія походить від роботи Карла Маркса, а головним припущенням є криза, яка наближається до капіталістичного способу виробництва. Економічна база вважається основою суспільства, з якої інші характеристики суспільства слід віднести як другорядні. Велика увага приділяється макроекономічним питанням, історичному аналізу, матеріалізму та поясненню еволюції та трансформації соціальних та економічних систем.

Капіталізм поділяє суспільство на класи власників засобів виробництва та найманих робітників. Карл Маркс розрізняє дві цінності: обмін і корисність. Мінова вартість — це те, що суспільно дорівнює праці, необхідній для забезпечення виживання людини. Тоді споживна вартість перевищує його мінову вартість. За Марксом, людська праця є творцем вартості, а класові відносини принципово несправедливі і призводять до конфліктів між буржуазією та робітничим класом. Такий підхід спрямований на усунення соціальної несправедливості та покращення умов життя [28]. Згідно з Майклом Чісхолмом, неомарксистські теорії можна поділити на два основні напрями.

Перший бачить вирішення проблеми в ліквідації капіталізму і схиляється до революції. Інший напрямок прагне посилити контроль над капіталом, наприклад, через націоналізацію. Марксистські теорії роблять сильний акцент

на соціальних структурах, тому їх рейтинують до структуралістських підходів, які мають стабільність у часі та фундаментальний вплив на поведінку індивідів.

Критика неомарксизму зосереджена насамперед на неспроможності радикальнішої соціальної революції та здійсненні накопичення капіталу. Ще однією проблемою неомарксистів є детерміністська визначеність послідовності розвитку суспільних формацій і недооцінка ролі особистості або замовчування різноманітності індивідуальної мотивації.

#### 4. Неоліберальна теорія

Як і у марксистів, ця течія також пов'язана з економічною кризою першої половини 1970-х років. Неолібералізм зазвичай сприймається як макроекономічний розвиток неокласичної теорії. Основні риси неолібералізму включають ролі індивідів і раціональність їх поведінки. Так як, кейнсіанство схиляється до зниження податків і стверджує, що високі податки призводять до зростання так званої «сірої економіки». Іншою спільною рисою є їхня відмова від державного втручання та його політичних наслідків. А навпаки, вони сприяють застосуванню конкуренції та приватної ініціативи індивідів на ринку. Основна мета – боротьба з інфляцією та усунення проблем з боку пропозиції.

Недоліки неолібералізму можна побачити в тому, що соціальні проблеми загострюються протягом тривалого періоду часу, і ці рішення ще більше призводять до втручання в державний бюджет. Важливою проблемою, яку недооцінює неолібералізм, є небезпека монополізації, або обмеження конкурентних відносин [28]. Підтеоріями неолібералізму є монетаризм, економіка пропозиції, теорія раціональних очікувань, публічні вибори та мікроекономічна теорія. Монетаристи брали активну участь у політиці і намагалися вирішити дві ключові проблеми. Перша була пов'язана з державним регулюванням попиту, а друга проблема полягала в нехтуванні Кейнсом мікроекономічних процесів і суб'єктів.

Головним представником монетаризму був Мілтон Фрідман, який розкрив кількість грошей в обігу на рівні рівня цін. Він розрізняв

короткостроковий ефект, яким може бути зростання ВВП і зайнятості, і довгостроковий ефект, яким є підвищення рівня цін.

#### 5. Інституційна теорія

На відміну від інших, цей підхід не знайшов широкого застосування в політичній практиці. Витоки інституційної економіки сягають 19-20 століть. Представником цієї теорії є Торстейн Веблен, який намагався розібратися з тим, як і чому відбуваються зміни в суспільстві, і разом зі своїми послідовниками надихався психологічними та біологічними науками [29].

Відповідно до інституційної економіки, економічна система складається зі звичок та інстинктів, сформованих індивідами, де діяльність індивідів може змінювати інститути, а інституції, навпаки, мають соціалізуючий вплив на індивідів.

Інституційна економіка стала головною перевагою в поясненні виникнення та розвитку економічних відмінностей між країнами та регіонами. Також важливо пояснити механізми еволюційних змін в економіці, які є основним орієнтиром для пояснення динаміки економіки. Згідно з інституційною економікою, немає сенсу створювати прості моделі поведінки, оскільки це виключає можливість того, що індивіди могли б поводитися однаково в різних часових і просторових умовах. Інституційний підхід наголошує на якісному аналізі замість математизації чи статистичного тестування моделей.

До інституційних теорій належать теорії виробничих районів і гнучкої спеціалізації.

Виробничий район почав будуватися в італійських регіонах, коли мова йшла насамперед про кооперацію, просторову близькість і високе почуття причетності населення, місцевої культури та традиційних цінностей для малого бізнесу.

Недоліком інституційної економіки є її нездатність надати однозначні, універсальні політичні рекомендації, а також вона недостатньо нормативна за своєю політичною спрямованістю.

Ці недоліки зумовлені головним чином його методологічною основою та обмеженою можливістю прогнозування. Іншим обмеженням є мало уваги до макроекономічних питань і таких понять, як інфляція чи безробіття.

Ці підходи можуть використовуватися як окремо, так і в поєднанні для розуміння та сприяння місцевому економічному розвитку.

Отже, теорії економічного розвитку регіону тісно пов'язані між собою і базуються на окремих економічних теоріях. Знання теорій економічного розвитку відіграє важливу роль у створенні регіональної політики та регіональних стратегій. Існує ряд теорій, які часто сильно відрізняються за своїми принципами. Спочатку питання регіонального розвитку було лише сферою діяльності економістів, але в останні десятиліття нею почали займатися й інші вчені, такі як соціальні географи, соціологи, демографи, менеджери, політологи. Теорії регіонального розвитку можна розділити відповідно до різних точок зору.

## **1.2 Стратегічне планування та управління, його суть, роль та значення.**

Сучасний історичний етап визначається безпрецедентними темпами змін у низці сфер життя суспільства та індивідів і паралельним існуванням різних цінностей і систем цінностей в одному суспільстві. Також скорочується життєвий цикл продуктів і послуг, що призводить до збільшення технологічної та організаційної складності невиробничих етапів. При цьому дуже складно увійти в стадію виробництва, або стадію впровадження послуги. Тому все більшого значення набуває етап підготовки, на якому слід поставити чітку, привабливу і водночас реалістичну мету, визначити інструменти та засоби її досягнення, зрозумілі процедури, і все це таким чином, щоб можна перейти до фази впровадження з виправленнями, прийнятими на основі проведеної оцінки. У той же час стає все більш важливим спілкуватися із зацікавленими сторонами

про всі вжиті кроки, щоб з'ясувати та врахувати їхні потреби. Це важливо як для отримувача освітньої послуги, так і для замовника – держави, яка встановлює зобов'язуючі рамки цієї послуги, відповідно для суспільства, яке формує ширше соціальне замовлення, а також для різних груп зацікавлених сторін. При цьому вимоги, що випливають із ситуації, що склалася, мають реалізовуватися комплексно, в рамках однієї системи продуманих, взаємодоповнюючих кроків. Основою успіху є вже не знання про майбутній розвиток ринкового середовища, а готовність організації долати майбутні виклики, її потенціал для довгострокового успіху. Водночас потенціал – це не лише технічні, фінансові та знання ресурси організації, а й передусім її соціальна енергія, сформована культурою організації. Стратегічне управління — це концепція, яка враховує усі ці факти та потреби.

«Стратегічне управління (для організації, регіону чи територіальної громади) є систематичним процесом, за допомогою якого організація або територіальна громада прогнозує, планує і реалізує свою діяльність у майбутньому. Стратегічне управління є водночас процесом і результатом, бо в його основу покладено: вибір цілей та завдань, що мають привести до кращого суспільства; визначення найдієвішого способу досягнення цілей та виконання завдань; а також концентрацію зусиль на досягненні визначених цілей» [30, с. 54].

Стратегічне управління є основою управління всією компанією, є відправною точкою всіх бізнес-планів і проектів і елементом, що об'єднує діяльність усіх співробітників компанії». У висококонкурентному середовищі, що швидко змінюється, компанії повинні не лише зосереджуватися на внутрішньому стані справ, але й розробити довгострокову стратегію поведінки, яка б дозволяла їм йти в ногу зі змінами, що відбуваються в їх оточенні [31].

Стратегічне управління можна розуміти як сукупність п'яти взаємопов'язаних процесів управління:

1. Екологічний аналіз:

аналіз зовнішнього середовища для визначення можливостей та загроз, які можуть вплинути на організацію; розуміння тенденцій, конкурентного положення, соціальних та економічних факторів, що впливають на стратегічне планування.

## 2. Формулювання місії та цілей:

визначення місії (основної функції та значущості організації) та постановка стратегічних цілей (конкретних завдань для досягнення місії); ясне визначення того, для чого існує організація та які результати вона прагне досягти.

## 3. Вибір стратегії:

розробка і вибір оптимальних стратегій для досягнення поставлених цілей; визначення кращого способу використання ресурсів для максимізації конкурентної переваги.

## 4. Реалізація стратегії:

перетворення стратегій у конкретні дії та процеси в організації; забезпечення ефективності та ефективності виконання стратегій на різних рівнях організації.

## 5. Оцінювання та контроль виконання:

визначення та оцінка прогресу досягнення стратегічних цілей, а також коригування стратегій у випадку необхідності; забезпечення адаптації стратегії до змін у середовищі та досягнення планованих результатів.

Ці процеси взаємодіють і взаємопов'язані, створюючи систему стратегічного управління, яка дозволяє організації ефективно реагувати на зміни та досягати своїх стратегічних цілей.

Стратегічне управління - це область управління, орієнтована на довгострокове планування і керівництво організацією в цілому або її частини. Фундаментальним для стратегічного управління є визначення цілей і шляхів їх досягнення. У той же час постановка цілей і способи їх досягнення визначає сутність планування. Отже, це можливий варіант трактування співвідношення



понять стратегічного планування та управління, в якому стратегічне планування є ключовим компонентом процесу стратегічного управління.

«Саме стратегічне планування може стати тим дієвим інструментом сучасного управління, завдяки якому підприємства зможуть піднятися, стабілізувати свою діяльність і одержати необхідний імпульс для подальшого розвитку. Це підтверджує як управлінське розуміння планування, так і істину, яка стверджує, що саме на управлінні різних рівнів лежить завдання зробити все можливе для забезпечення оптимального варіанту майбутнього розвитку» [32].

Стратегічне планування загалом можна визначити як процес визначення та досягнення довгострокових цілей. Це систематичний спосіб організації та управління змінами та досягнення широкого консенсусу в муніципалітетах, містах чи регіонах щодо спільного бачення кращого економічного майбутнього. Це творчий процес пошуку критичних областей і досягнення згоди щодо надійних намірів, цілей і стратегій, які допоможуть вирішити проблеми в цих сферах. Важливість стратегічного планування та концептуального підходу до управління місцевим розвитком посилюється можливістю залучення підтримки зі структурних фондів, оскільки це полегшує ідентифікацію ключових намірів проекту щодо довгострокових цілей розвитку міста.

Тим не менш, ми можемо перерахувати деякі основні критерії, яким повинно відповідати стратегічне планування [33].

- Довгострокове – обробляється на період, що перевищує щонайменше один виборчий період (4 роки), європейська модель передбачає шестирічний період планування. Чим стабільніше зовнішнє середовище, тим довший період може бути охоплений стратегічним планом.

- Системність – комплексне відображення всіх суттєвих сфер, які можуть мати вплив на майбутній розвиток досліджуваної території, пошук окремих стратегічних цілей і шляхів розвитку. На відміну від короткострокових планів, вони стосуються всіх важливих сфер діяльності муніципалітету.

- Відкритість – вона не є жорсткою, не повинна створюватися в закритому колі експертів, процес підготовки є публічним, тобто відкритість до пропозицій і критики з боку громадськості.

- Реальність – здійсненність необхідно оцінювати як з фінансової точки зору, так і з точки зору економічних і соціальних умов.

- Вибірковість – вирішення пріоритетних аспектів розвитку, на яких вона хоче зосередитися, пов'язана з ними чіткість і розумна складність.

- Взаємозалежність – стосується окремих кроків, які не існують самі по собі.

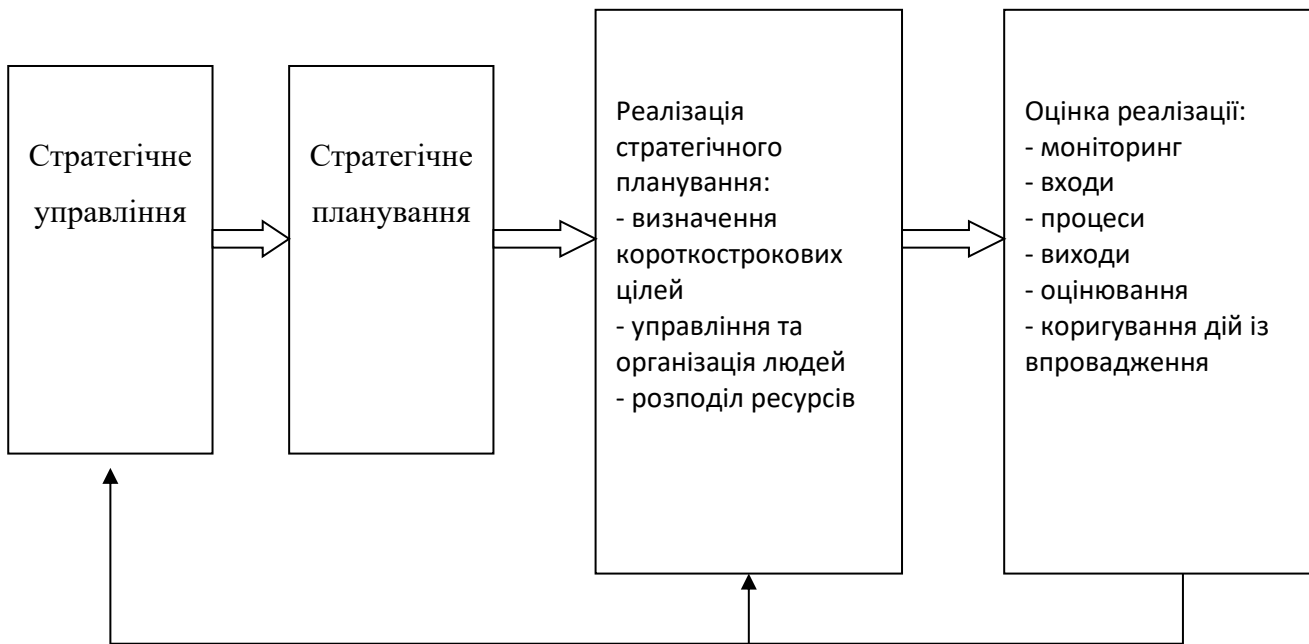
- Послідовність – необхідність постійної оцінки умов входу та економічної ситуації та, виходячи з цього, модифікації фокусу окремих підцілей без зміни основного стратегічного напрямку.

Тож можна сказати, що стратегічне планування – це комплексний та вибірковий метод впливу на економічне майбутнє громади. Його складність полягає в початковому дослідженні місцевих економічних умов, їх специфічних взаємозв'язків у громаді та зовнішніх сили, які спільно формують місцеву економіку. З іншого боку, зміни, яких необхідно досягти, мають на меті вплинути на місцеву економіку в цілому за допомогою конкретних вибраних дій. У цьому полягає вибірковий характер процесу стратегічного планування. Оскільки спроможність і доступні ресурси завжди обмежені, процес стратегічного планування має базуватися на визначенні та виборі тих сфер, цілей і дій, які є найбільш необхідними, найбільш надійними та найбільш здійсненними.

«Метою стратегічного планування є встановлення порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможної організації в довгостроковій перспективі. Змістом стратегічного планування, як процесу реалізації його основних процедур – прогнозування та програмування, є: визначення вихідного рівня розвитку об'єкта планування; аналіз умов та факторів, визначення кількісних та якісних параметрів оточення, які зумовлюють його стан; стратегічне прогнозування; формулювання мети та

завдання планування; розрахунок обсягів і структури ресурсів та узгодження їх з потребами; підготовка управлінських рішень» [34, с. 98].

Зв'язки між ключовими поняттями процесу стратегічного управління, які в основному виражають складність стратегічного планування, показані на наступному малюнку (Мал. 1.1).



Мал. 1.1 Зв'язок стратегічного управління

Отож, як бачимо на малюнку стратегічне управління - це більший процес, який включає стратегічне планування, а також реалізацію та контроль стратегій, їхнє коригування відповідно до змін у середовищі; забезпечує взаємодію стратегій з іншими аспектами управління, такими як організаційна структура, корпоративна культура, системи управління якістю, ефективність операцій тощо.

Реалізація стратегічного планування включає в себе ряд ключових етапів, серед яких визначення короткострокових цілей, управління та організація людей та розподіл ресурсів є важливими компонентами. Розглянемо кожен із цих аспектів:

- Визначення короткострокових цілей:

Аналіз стратегічного плану: Ретельний огляд стратегічного плану для ідентифікації короткострокових цілей, які сприятимуть досягненню довгострокових стратегічних цілей.

Формулювання SMART-цілей: Встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часових обмежень (SMART-принцип) для короткострокових завдань.

- Управління та організація людей:

Лідерство та комунікація: Забезпечення ефективного лідерства для мотивації команди, а також налагодження ефективної комунікації в середині організації.

Розподіл обов'язків: Чітке визначення ролей та відповідальностей у команді для ефективного використання навичок та ресурсів.

- Розподіл ресурсів:

Фінансовий розподіл: Визначення бюджету та ресурсів, які будуть призначені для реалізації короткострокових цілей.

Людські ресурси: Забезпечення належного розподілу персоналу та компетенцій для виконання завдань.

Технічні ресурси: Забезпечення доступу до необхідних технічних засобів та інфраструктури для досягнення цілей.

Додаткові кроки у реалізації стратегічного планування включають:

- Моніторинг та оцінка прогресу:

Створення системи відстеження: Розробка механізмів для постійного моніторингу та відстеження прогресу виконання короткострокових цілей.

Оцінка результативності: Проведення регулярних оцінок та аналізу ефективності з метою вчасного виявлення проблем та коригування стратегії.

- Коригування стратегії:

Реагування на зміни: Врахування змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах для адаптації стратегії відповідно до нових обставин.

Постійне вдосконалення: Впровадження коректив та вдосконалень на основі вивчення досвіду та уроків, отриманих у процесі реалізації стратегії.

Ефективна реалізація стратегічного планування вимагає уважного контролю, комунікації та гнучкості для адаптації до змін в бізнес-середовищі.

### **Висновки до розділу 1**

Розвиток регіону сучасні науковці досліджують з двох основних підходів, а саме з практичної та академічної точки зору. Практичний підхід спрямований на краще використання та збільшення потенціалу даного, систематично визначеного простору, який створюється в результаті просторової оптимізації соціально-економічної діяльності та використання природних ресурсів. Академічний підхід розуміє регіональний розвиток як застосування наук (економіки, географії та соціології), вирішення взаємозв'язків, процесів і явищ систематично визначеної території, на яку впливають природно-географічні, економічні та соціальні умови даного регіону. Проте, місцевий економічний розвиток загалом визначається як процес зростання та трансформації економіки на рівні конкретного місцевого регіону, такого як місто, область або округ. Визначення цього терміну може варіюватися залежно від контексту та цілей дослідження і включати економічне зростання, сталий розвиток, інновації та технологічний процес, елементи соціального розвитку тощо.

Стратегічне управління місцевим економічним розвитком описує підхід до управління економічними процесами на місцевому рівні, спрямований на досягнення довгострокових цілей та підтримання сталого розвитку територій. Цей підхід зазвичай враховує специфіку місцевого середовища, потреби та ресурси місцевої спільноти. Стратегічне управління - це систематичний та цільовий процес прийняття рішень, спрямований на досягнення довгострокових цілей та вирішення проблем організації або території. Основні етапи стратегічного управління включають дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток місцевої економіки; визначення мети, місії, стратегічних цілей та розробка планів дій; впровадження і реалізація стратегій через конкретні проекти та програми. Стратегічне управління грає ключову

роль у формуванні розвитку регіону, оскільки дозволяє систематично та ефективно визначати, розробляти та впроваджувати довгострокові цілі та заходи для поліпшення соціально-економічного стану та життєвого середовища місцевих громад. Стратегічне управління допомагає визначити місію (основне покликання) та візію (перспективний образ майбутнього) регіону. Ці ясні цілі слугують основою для прийняття рішень і розвитку конкретних стратегій. Крім того, допомагає ефективно використовувати ресурси та розподіляти інвестиції для підтримки економічного зростання. Сприяє розвитку промислових кластерів, підприємництва та інновацій.

## РОЗДІЛ II

### АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ТА МЕТОДІВ ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ НА ПРИКЛАДІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### 2.1 Механізми, методи та інструменти підвищення місцевого соціально-економічного розвитку регіону

Кожний регіон складається із окремих громад. Саме громади згідно Закону України «Про місцеве самоврядування» [1] є первиною структурною одиницею системи місцевого самоврядування. Розвиток регіону залежить від розвитку громад. Чим розвинутіші громади, тим в сукупності і розвинутіший регіон.

А «важливою запорукою добробуту громади є її економічний розвиток, який забезпечує належну зайнятість працездатного населення, зростання надходжень, перш за все, до місцевого бюджету, і відповідний благоустрій громади, розвиток її інфраструктури та системи послуг» [2, с. 6].

Підвищення місцевого соціально-економічного розвитку регіону - це складний та багатогранний процес, який вимагає комплексного підходу та використання різноманітних інструментів, механізмів та методів впливу.

Спробуємо виокремити та розписати конкретні інструменти, що можуть впливати на соціально-економічний розвиток регіону в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Інструменти впливу на соціально-економічний розвиток регіону

№	Інструмент впливу на соціально-економічний розвиток регіону	Характеристика інструменту

1.	Ефективне використання фінансових інструментів	Виділення субсидій та грантів для розвитку малих і середніх підприємств; створення фондів підтримки інновацій та стартапів; забезпечення доступу до фінансових ресурсів для місцевих підприємств за допомогою кредитування та інших фінансових інструментів.
2.	Активізація інфраструктурних проектів	Запуск та підтримка інфраструктурних проектів, таких як будівництво чи відновлення доріг, мостів, аеропортів тощо; залучення інвесторів для фінансування великих інфраструктурних проектів.
3.	Розвиток інноваційних технологій	Створення та підтримка наукових та дослідницьких центрів, створення наукових хабів, підтримка співпраці владних інституцій з навчальними закладами; запуск програм стимулювання інновацій та впровадження нових технологій в промисловість.



4.	Формування ефективних освітніх програм	Розвиток партнерства між вищими навчальними закладами та приватним сектором для адаптації освітніх програм до потреб ринку праці; запуск програм навчання для робітників та фахівців відповідно до вимог нових технологій; моніторинг потреб та фінансування освітніх програм відповідно до потреб регіону.
5.	Розвиток туризму та культурної сфери	Формування туристичних кластерів та розвиток туристичних інфраструктур; підтримка подій, фестивалів та інших культурних заходів для залучення туристів та розвитку місцевої економіки; формування бренду та іміджу регіону; підтримка створення та розвитку підприємств туристичної сфери.
6.	Активна громадська участь	Залучення громади до процесу прийняття рішень та розробки стратегій розвитку; розробка механізмів для збільшення взаємодії між владою, бізнесом та громадою;

		<p>формування ефективної інформаційної політики;</p> <p>формування механізмів партисипативного управління.</p>
7.	Стимулювання створення робочих місць	<p>Реалізація програм підтримки місцевого підприємництва для збільшення зайнятості; впровадження податкових пільг для підприємств, які створюють нові робочі місця;</p> <p>залучення інвестицій та підтримка створення нових робочих місць.</p>
8.	Екологічно орієнтовані заходи	<p>Проведення проектів з енергоефективності та впровадження екологічних технологій;</p> <p>реалізація програм з виробництва та використання відновлювальних джерел енергії;</p> <p>впровадження проектів з сортування сміття та інші заходи.</p>

Ці методи можуть використовуватися окремо або в комбінації для досягнення належного ефекту у розвитку місцевого соціально-економічного потенціалу регіону.

Застосування відповідних інструментів залежить від ряду факторів зовнішнього і внутрішнього характеру. Відповідно до факторів можна виокремим мезо та макро рівні.

Мезорівень – це сукупність факторів внутрішнього середовища, що характеризує регіон. Макрорівень визначається факторами зовнішнього

середовища, тобто загальнодержавними умовами, станом економіки, політичними характеристиками, міжнародним станом справ.

Таким чином, фактори, які впливають на соціально-економічний розвиток регіону, можна умовно розділити на зовнішні (екстернальні) та внутрішні (інтернальні).

Зовнішні фактори можуть включати наступні:

економічні фактори (міжнародна торгівля, залежність від експортно-імпортних відносин, світових цін на товари та послуги, глобалізація, вплив світових економічних та фінансових тенденцій тощо);

політичні фактори (нормативно-правове регулювання сфери регіонального розвитку, вплив політичних рішень та законодавства на бізнес та економіку, міжнародні відносини між державами, політичні стосунки з іншими країнами та їх вплив на економіку регіону);

соціокультурні фактори (міграція, потік населення в регіон та з регіону, культурні взаємодії, вплив культурних особливостей на розвиток громади й регіону загалом);

екологічні фактори (зміни клімату, вплив природних катастроф та змін клімату на інфраструктуру та економіку, екологічні стандарти, вимоги до виробництва та споживання для збереження довкілля тощо).

Як зазначають автори Л. Гладка та А. Тіоццо «вплив зовнішніх чинників на розвиток регіону буває:

- прямий (наприклад, вплив на індивідуальний розвиток людини – здоров'я людини, її фізичну витривалість, працездатність, народжуваність і смертність, деструктивний вплив на природні системи);

- непрямий (вплив на загальний та індивідуальний розвиток людини – залежність людини від засобів існування, від засобів і результатів праці). В свою чергу непрямий вплив зовнішніх факторів може бути виражений у зносі основних фондів промисловості внаслідок забруднення навколишнього середовища), а також стимулювати або дестимулювати вплив природного середовища на соціально-економічний розвиток регіону» [4, с. 29].

Внутрішні фактори обумовлені зовнішнім середовищем, однак визначаються внутрішніми характеристиками регіону. Вони впливають із тих умов та обмежень, що притаманні регіону. Їх також можна ділити залежно від сфери розвитку на:

економічні фактори (локальна інфраструктура, стан та розвиток доріг, енергетичної системи, водопостачання тощо., характеристика локального бізнес-сектору, розвиток місцевих підприємств та їх конкурентоспроможність);

соціальні фактори (рівень освіти та навчання, доступ до якісної освіти та рівень кваліфікації робочої сили, демографічні характеристики, розмір та структура населення тощо);

політичні фактори (рівень корупції, вплив рівня корупції на бізнес та інвестиції, місцеве управління, рівень ефективності та прозорість місцевого управління, рівень залученості громадян до управління);

бізнес-середовище (ринкові умови, рівень конкуренції, доступність ринків та споживчий попит, ступінь підтримки підприємництва, програми та ініціативи для розвитку місцевого бізнесу);

екологічні фактори (охорона навколишнього середовища, вплив промисловості та інших діяльностей на екологію регіону, стійкість екологічних систем, здатність екосистем регіону переносити навантаження від експлуатації та інших впливів тощо).

Науковці до внутрішніх чинників також відносять:

«здатність накопичувати, закріплювати і використовувати інформацію;

ступінь розвитку різних рівнів суспільства;

рівень технологічного розвитку;

соціальні умови існування суспільства (включаючи моральне виховання, відношення між поколіннями);

інноваційний, інвестиційний, ресурсний, виробничий, кадровий потенціал регіону» [4, с. 30].

Ці фактори взаємодіють між собою, і їх аналіз є важливим етапом при розробці стратегій розвитку регіону.

«Залежно від складових інтегральної оцінки, у складі індексного підходу до оцінки рівня соціально-економічного розвитку соціально-економічної системи мезорівня науковці розрізняють різні методи. Найбільшого поширення отримали такі з них:

- комплексна оцінка соціально-економічного розвитку регіону;
- якість життя як комплексний показник (системний критерій соціально-економічного розвитку регіонів країни);
- індекс людського розвитку;
- всесвітній індекс конкурентоспроможності та інші» [3, с. 5].

Комплексна оцінка соціально-економічного розвитку регіону - це системний аналіз різноманітних аспектів економічного та соціального розвитку конкретного територіального одиниці. Цей процес включає в себе збір та аналіз великої кількості даних для визначення стану та динаміки розвитку регіону. Основними його складовими є аналіз економічних, соціальних, інфраструктурних, ресурсних, трудових характеристик та інших характеристик регіону. Комплексна оцінка враховує взаємозв'язки між цими аспектами і дозволяє визначити стратегічні напрямки для подальшого розвитку регіону. Цей аналіз є важливим інструментом для влади, громадськості та бізнесу при прийнятті рішень та розробці політик регіонального розвитку.

«Якість життя – це комплексна характеристика задоволення матеріальних і культурних потреб людей, умов життєдіяльності, що склались, вільного розвитку окремої людини і суспільства в цілому. Ця характеристика включає показники комфорту і безпеки існування, стабільність середовища існування і житла, рівня добробуту, доступність освіти і культури, ефективність сфери медичного обслуговування та ін. У соціально-економічній літературі відображаються інтегральний і частковий підходи до пізнання якості життя. Інтегральний підхід передбачає проведення двох

типів оцінок: об'єктивної (на основі офіційних статистичних даних без залучення узагальнюючої інформації, отриманої в результаті різного роду опитувань суспільної думки) та суб'єктивної. Суб'єктивна оцінка пов'язана з тим, що потреби та інтереси конкретних осіб завжди є індивідуальними і відбиваються в суб'єктивних відчуттях індивідів, їх особистих думках і оцінках» [5, с. 436].

Індекс людського розвитку (ІЛР) – це «підсумковий показник для оцінювання довгострокового прогресу людського розвитку у трьох основних площинах:

довготривале та здорове життя,  
доступ до знань,  
гідний рівень життя» [6].

Всесвітній індекс конкурентоспроможності надає можливість порівнювати рівень конкурентоспроможності країн і регіонів та визначати ті аспекти, які можуть бути покращені для підвищення ефективності економічної діяльності. Рейтинг країн в індексі зазвичай використовується як інструмент для розвитку стратегій та політик розвитку в різних країнах. Даний метод включає аналіз таких характеристик, як структура економіки, макроекономічна стабільність, здатність до інновацій та технологічного розвитку, рівень корупції, стан інфраструктури, ринок праці тощо.

Спробуємо проаналізувати ще основні механізми, які застосовують органи державної влади та органе регіонального управління з метою управління соціально-економічним розвитком регіону.

Державні механізми впливу на соціально-економічний розвиток реалізуються через прийняття нормативно-правових документів, функціонування вищих органів виконавчої влади, зокрема Міністерства відновлення розвитку громад та територій [7], функціонування регіональних інституцій, зокрема обласних та районних державних адміністрацій, регіональних представництв виконавчих органів влади та недержавних проектів і програм, спрямованих на регіональний розвиток.

«Державна політика регіонального розвитку реалізується через розробку, ухвалення та практичне втілення Державної стратегії регіонального розвитку, що визначає основні принципи та напрями регіонального розвитку; його стратегічні завдання; національні пріоритети, державні вимоги щодо особливостей розвитку відповідних макрорегіонів (регіонів та макрорегіонів); механізми реалізації стратегії; заходи з підвищення конкурентоспроможності регіонів тощо» [8, с. 33].

Державна стратегія регіонального розвитку в Україні була прийнята у 2021 році та розрахована й спланована на розвиток до 2027 року. «Стратегія є основним планувальним документом для реалізації секторальних стратегій розвитку, координації державної політики у різних сферах, досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах та регіонах в інтересах людини, єдності держави, сталого розвитку історичних населених місць та збереження традиційного характеру історичного середовища, збереження навколишнього природного середовища та сталого використання природних ресурсів для нинішнього та майбутніх поколінь українців. Ця Стратегія визначає генеральний вектор сталого розвитку регіонів та розроблена відповідно до Цілей сталого розвитку України до 2030 року, затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722» [9].

Відтак, державні механізми впливу на соціально-економічний розвиток регіону можуть бути впроваджені через різноманітні програми, закони та стратегії, які спрямовані на стимулювання економічної активності, підвищення якості життя та розвиток інфраструктури. Серед конкретних механізмів можна виокремити економічні стимули, освітні проекти та ініціативи, інфраструктурний розвиток, соціальні програми та соціальну підтримку, екологічні стандарти та регулювання, державні науково-дослідні програми та інші.

## 2.2 Моніторинг та оцінка розвитку соціально-економічних показників Івано-Франківської області

«Івано-Франківська область (до 1962 року – Станіславська область) була утворена 4 грудня 1939 року. Область розташована на південному заході України і межує з Львівською, Тернопільською, Чернівецькою та Закарпатською областями. На крайньому півдні область межує з Румунією. Площа області 13,9 тис. км<sup>2</sup>. За адміністративно-територіальним поділом на початок 2021 року область налічує 6 районів, 15 міських територіальних громад, 23 селищні та 24 сільські територіальні громади. Всього в області налічується 804 населених пункти, з них – 765 сільські» [10].

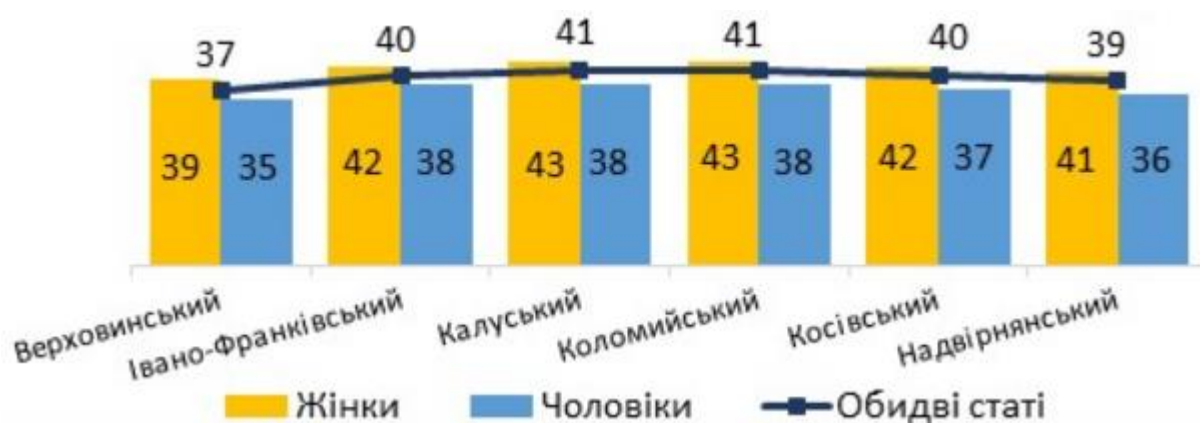


Мал. 2.1 Розподіл населення Івано-Франківської області за віком [10].

Загальна чисельність населення області становить 711,2 тис. чол. Серед всього населення 16% становлять діти віком від 0 до 15 років, 59,2 % працездатне населення віком від 16 до 59 років та 21% населення становлять пенсіонери (Мал. 2.1).

Середній вік населення становить приблизно 40 років. При цьому найвищий показник саме в калуському районі (Мал. 2.2). Середній вік населення – це важливий показник, що впливає на соціальну характеристику регіону, визначає кількість працездатного населення.





Мал. 2.2 Середній вік населення в розрізі районів області [10].

Спробуємо виокремити місце Івано-Франківської області серед інших регіонів за різними моніторингами. Загалом, «оцінка за напрямками соціально-економічного розвитку дає можливість виявляти рівень регіональних проблем та формувати пропозиції і вживати оперативні заходи щодо їх вирішення» [11].

Згідно Моніторингу Івано-Франківська область серед інших областей України займала не найгірші показники (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Місце Івано-Франківської області за різними показниками в 2021 році

Показник	Місце Івано-Франківської області
Загальне місце регіону за усіма напрямками соціально-економічного розвитку	8
Економічний розвиток	20
Зовнішньоекономічна діяльність	11
Інвестиційна діяльність	2
Фінанси	15
Споживчий ринок	15
Житловокомунальне господарство	13
Платоспроможний попит населення	16

Ринок праці	11
Населення	6

Джерело: складено на основі [11].

Спробуємо здійснити аналіз соціально-економічного розвитку Івано-Франківської області за деякими показниками.

В першу чергу це показник щодо створення сприятливого бізнес-середовища. Зокрема, це такі елементи, як відкриття підприємницьких центрів та інкубаторів в регіоні, надання фінансової підтримки для стартапів та малого бізнесу; зниження податкових ставок або надання податкових пільг для нових підприємств.

На території області функціонує «Центр розвитку підприємництва «Бізнес-Інкубатор», який розпочав свою діяльність 9 вересня 2013 року в якості структурного підрозділу ІнЕУ ІФ НТУНГ. Бізнес-інкубатор – це інноваційна форма підтримки підприємництва, що забезпечує створення сприятливих умов для заснування та ведення підприємницької діяльності. Тобто це особлива комплексна допомога суб'єктам господарювання, зокрема на початковій стадії їх функціонування. Принцип роботи бізнес-інкубатора – комплекс якісних бізнес-послуг в одному місці. Мета центру – залучення молоді, студентства зокрема, до ведення підприємницької діяльності, забезпечення їх бізнес-освіти, сприяння розвитку підприємницького потенціалу міста Івано-Франківська та Івано-Франківської області, підтримка інноваційної діяльності та соціально відповідального бізнесу, забезпечення інтеграції освіти і науки з виробництвом, впровадження сучасних європейських практик і технологій у навчальний процес» [20]. Станом на 2023 рік в області функціонує 3 таких бізнес-інкубатори.

«Для підтримки бізнесу в області організовується та підтримується ряд заходів, а саме:

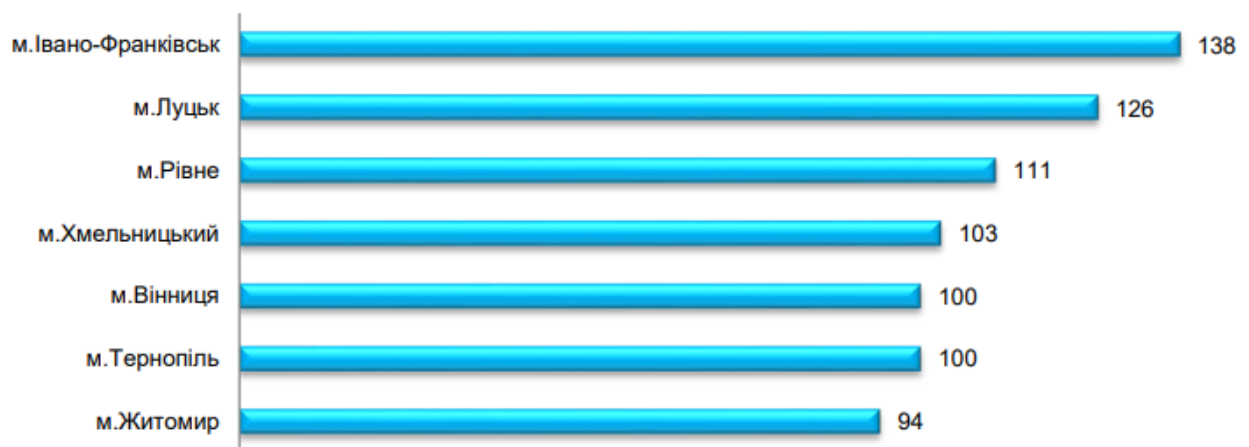
- виставку місцевих товаровиробників,
- організація передсвяткових ярмарок; -

проведення щосуботніх ярмарків продажу сільськогосподарської продукції та продукції місцевих виробників;

функціонування крафтових ярмарків на площі Міцкевича;

надаються дозволи на дрібнороздрібну торгівлю та на функціонування літніх майданчиків та інші заходи» [21].

Важливим аналізом в цьому підході виступає підтримка місцевого підприємництва, зокрема, розробка програм лояльності для місцевих підприємств, стимулювання місцевого виробництва та ринків.



Мал. 2.3 Кількість малих і середніх підприємств у розрахунку на 10 тис. осіб наявного населення

В м. Івано-Франківськ порівняно з іншими містами України високий рівень кількості малих і середніх підприємств у розрахунку на 10 тис. осіб наявного населення (Мал. 2.3)

«Для прикладу, тільки впродовж липня-вересня 2022 року спостерігалось збільшення на 506 одиниць кількості зареєстрованих СГД. Станом на 01.10.2022р. на обліку у Івано-Франківській міській територіальній громаді перебувало 31992 суб'єкти господарювання (проти 31486 СГ станом на 01.07.2022р.), з них 14741 - юридична особа та 17251 - фізична особа-підприємець» [21].

Важливим питанням стоїть і обсяг реалізованої продукції. Так, за 10 місяців 2022р. склав 12 040,2 млн грн проти 12 239 млн грн за аналогічний період 2021 року, що становило 98,3% до минулого року. У структурі

реалізації підприємства з постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря займали 59,9%, а підприємства переробної промисловості - 37,1%. Найбільшу частку обсягів реалізації підприємств переробної промисловості склали підприємства машинобудування (38%) та з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (26,6%)» [21].



Мал. 2.4 Стан і обсяг реалізації продукції за 2022 рік [21].

Важливим критерієм є також розвиток людських ресурсів. Зокрема, забезпечення доступу до якісної освіти та навчання нових навичок; підтримка програм зайнятості та навчання для підвищення кваліфікації робочої сили.

Також про загальний економічний розвиток свідчить розвиток інфраструктури, зокрема

покращення дорожньої інфраструктури для полегшення транспорту товарів та робочої сили;

розширення та модернізація енергетичної і водопостачальної інфраструктури.

розвиток інтернет-інфраструктури для забезпечення доступу до цифрових технологій.

Серед інших показників:

Створення та розвиток інновацій, зокрема підтримка досліджень та розвитку нових технологій, співпраця з університетами та дослідницькими установами, залучення інвестицій у високотехнологічні галузі.

Регіональне планування та стратегії, тобто розробка довгострокових регіональних стратегій розвитку та створення механізмів моніторингу та оцінки виконання стратегій.

Співпраця та мережі, тобто створення партнерств між громадським сектором, приватним сектором та владою; участь у регіональних та міжнародних мережах для обміну досвідом та отримання підтримки.

Варто зауважити, що «починаючи з 24.02.2022, економіка області функціонує в умовах безпрецедентних викликів. Багатьма підприємствами було тимчасово призупинено свою роботу або через безпосередню військову загрозу, або через заблокований доступ до ринків збуту чи сировини. На цьому фоні відбувалася кардинальна зміна не лише системи міжгалузевих зв'язків, а й структури економіки в цілому. Більшість галузей економіки в області прямо або опосередковано зазнали втрат» [35].

«За даними Державної служби статистики України, відбувається скорочення реального валового регіонального продукту. Поряд з тим, що активні бойові дії перемістилися до східних та південних регіонів, активність у не бойових зонах стабілізується – економіка пристосовується до умов війни.

Тим не менш, приватне споживання та інвестиції залишаються слабкими через зниження купівельної спроможності, втрату роботи, високу міграцію за кордон та велику кількість внутрішньо переміщених осіб.

Значні виклики спостерігаються і у промисловому комплексі – проблеми з логістикою, ланцюгами постачання сировини через масштабні

руйнування виробничих комплексів на сході країни, які відчуваються і в нашому регіоні.

Логістичні проблеми, перебої з енергопостачанням, пов'язані з війною, продовжують створювати навантаження на економіку» [35].

На основі отриманої оцінки та характеристик спробуємо здійснити SWOT-аналіз розвитку Івано-Франківської області.

Таблиця 2.3

## SWOT-аналіз розвитку Івано-Франківської області

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Область багата природними ресурсами, такими як ліси, води та сільськогосподарська земля.</p> <p>Івано-Франківська область має багатий історичний та культурний спадок, що може бути привабливим для туристів.</p> <p>Сприятливе середовище для розвитку малого та середнього бізнесу.</p> <p>Галузева диверсифікація, наявність різноманітних галузей, таких як сільське господарство, промисловість та туризм.</p> <p>Розгалужена мережа автодоріг.</p> <p>Присутність вищих навчальних закладів та наукових установ, що може сприяти розвитку кадрового потенціалу.</p>	<p>Низький рівень економічного розвитку та обмежені можливості для підприємництва.</p> <p>Недостатньо розвинена та застаріла транспортна інфраструктура, що ускладнює обласний та міжнародний обмін товарами та послугами.</p> <p>Демографічні виклики, відсутність ефективної стратегії для збереження та привертання молодого населення.</p> <p>Відтік трудових ресурсів за кордон.</p> <p>Недостатній рівень адаптації освіти до реального ринку праці</p> <p>Низький рівень офіційної зайнятості, брак робочих місць у сільській та гірській місцевостях</p>

<p>Висока туристична привабливість регіону, сприятливі природно-кліматичні умови і наявні ресурси.</p> <p>Значна кількість об'єктів природно-заповідного фонду</p>	<p>Відсутність або застарілість схем планування територій більшості громад області</p>
<p>Можливості (Opportunities)</p>	<p>Загрози (Threats)</p>
<p>Використання культурного та історичного спадку для розвитку туризму та залучення інвестицій.</p> <p>Аграрний потенціал, розвиток сільського господарства та агробізнесу для забезпечення продовольства та експортних можливостей.</p> <p>Розвиток екологічної енергетики, використання природних ресурсів для розвитку відновлювальних джерел енергії.</p> <p>Співпраця з міжнародними партнерами, розвиток партнерств та співпраці з міжнародними організаціями та компаніями.</p> <p>«Розширення транскордонного співробітництва та залучення міжнародної технічної допомоги.</p>	<p>Економічні труднощі, можливість збільшення економічних труднощів через продовження війни в Україні.</p> <p>Можливість конкуренції з інших областей або країн, які можуть мати кращі умови для бізнесу.</p> <p>Загроза від надмірної залежності від обмежених галузей, що може підвищити ризики для сталого розвитку.</p> <p>Зростання вартості енергоносіїв та нестабільність грошово-кредитної політики, у т.ч. високі відсоткові ставки за користування кредитними ресурсами.</p> <p>Торговельні обмеження для продукції вітчизняного виробництва з боку основних міжнародних партнерів</p>

<p>Створення індустріальних, технологічних, інноваційних парків</p> <p>Створення потужностей з переробки твердих побутових відходів» [23].</p>	
--	--

Таким чином, SWOT-аналіз може служити стратегічним інструментом для розробки та впровадження ефективних стратегій розвитку області, враховуючи її внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози.

## **Висновки до розділу 2**

Підвищення місцевого соціально-економічного розвитку регіону вимагає використання різноманітних механізмів, методів та інструментів. Серед ключових ми виокремили такі, як розробка довгострокових стратегій розвитку, які враховують економічні, соціальні, екологічні та культурні аспекти; залучення експертів та представників місцевої громадськості для участі у процесі формулювання стратегій; створення сприятливого середовища для інвестицій, включаючи спрощення процедур, зменшення адміністративних бар'єрів та надання підтримки підприємствам; розробка інноваційних фінансових механізмів для залучення капіталу; забезпечення доступу до фінансових ресурсів та кредитів для малих підприємств; надання консультацій та підтримки для підприємців у сферах менеджменту, маркетингу та технологічного розвитку; сприяння розвитку ефективних виробничих та інноваційних кластерів; формування партнерств між підприємствами, навчальними закладами та державними органами для спільного розв'язання завдань регіону; інвестиції в транспортну, енергетичну, комунікаційну та інші види інфраструктури; розвиток



технологічних та екологічно чистих рішень в інфраструктурних проектах; сприяння розвитку людських ресурсів; забезпечення доступу до якісної освіти та професійної підготовки; розробка та підтримка туристичних програм та інфраструктури; реалізація соціальних програм для зменшення бідності та безробіття; надання підтримки у вигляді соціальних послуг, охорони здоров'я та житлової інфраструктури та інші заходи. Комбінація цих механізмів та інструментів може сприяти створенню стійкої та конкурентоспроможної економіки на місцевому рівні.

В результаті аналізу потенціалу Івано-Франківської області ми з'ясували, що позитивними сторонами стратегічного розвитку є наявність природних ресурсів, багатий історичний та культурний спадок, сприятливе середовище для розвитку малого та середнього бізнесу, наявність розвитку різноманітних галузей промисловості, розгалужена мережа автодоріг, присутність вищих навчальних закладів та наукових установ, що може сприяти розвитку кадрового потенціалу, висока туристична привабливість регіону, сприятливі природно-кліматичні умови і наявні ресурси тощо. Слабкі сторони охоплюють недостатньо розвинену та застарілу транспортну інфраструктуру, що ускладнює обласний та міжнародний обмін товарами та послугами, демографічні виклики, відсутність ефективної стратегії для збереження та привертання молодого населення, відтік трудових ресурсів за кордон, недостатній рівень адаптації освіти до реального ринку праці, низький рівень офіційної зайнятості, брак робочих місць у сільській та гірській місцевостях, відсутність або застарілість схем планування територій більшості громад області та інші. Водночас, ми з'ясували, що економіка області в умовах війни функціонує в умовах безпрецедентних викликів. Багатьма підприємствами було тимчасово призупинено свою роботу або через безпосередню військову загрозу, або через заблокований доступ до ринків збуту чи сировини, відбувається скорочення реального валового регіонального продукту, значні виклики спостерігаються і у промисловому

комплексі а також логістичні проблеми, перебої з енергопостачанням та ряд інших негативних аспектів, які необхідно враховувати.

### **РОЗДІЛ ІІІ**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ Й УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ**

### **3.1 Проблеми, перешкоди та виклики щодо ефективного управління програмами та проектами місцевого економічного розвитку регіону**

Основним результатом управління містами, районами чи регіонами є їх розвиток. Це можна реалізувати та оцінити різними способами. Якщо розвиток здійснюється таким чином, що він не здійснюється за рахунок майбутніх поколінь, то це є сталий розвиток. Проте, сталому розвитку регіонів перешкоджає сукупність різних викликів і проблем.

Ефективне управління програмами та проектами місцевого економічного розвитку регіону може стикатися з рядом проблем, перешкод і викликів. Деякі з них спробуємо охарактеризувати нижче.

#### **Фінансові обмеження**

недостатнє фінансування, брак коштів для реалізації програм та проектів може обмежувати їхню ефективність та масштаб;

необхідність спрямовувати кошти на потреби війни, через що залишаються позаду регіональні ініціативи й проекти розвитку.

#### **Недостатня координація**

відсутність спільної стратегії, так як різні структури та агентства можуть працювати без добре збалансованої та спільної стратегії розвитку, що може призводити до розбіжностей та неефективності.

#### **Низька участь громадськості**

недостатня взаємодія з місцевим населенням, відсутність залучення громадськості та стейкхолдерів у плануванні та реалізації проектів, що може впливати на їхню прийнятність та успішність.

#### Присутність бюрократії

складні процедури та формальності, надмірна бюрократія може ускладнювати реалізацію програм та проектів, затримуючи їхнє виконання та збільшуючи витрати.

#### Відсутність фахівців та кадрового резерву

недостатній рівень кваліфікації, брак кваліфікованих фахівців, що може ускладнювати ефективне управління та надання професійної підтримки.

#### Нестійкість політичного середовища

невизначеність політичного середовища, зумовленого війною Росії проти України, що в деяких регіонах руйнує або гальмує регіональний розвиток;

фінансові обмеження для реалізації програм та проектів, що може обмежувати їхню ефективність та масштаб тощо;

зміни у владі та невизначеність політичного середовища, що можуть призвести до перерв у програмах та проектах.

#### Недостатній розвиток інфраструктури

брак необхідної транспортної, енергетичної, технологічної та соціальної інфраструктури може стати перешкодою для реалізації розвиткових ініціатив.

#### Глобальні та регіональні виклики:

глобальні або регіональні економічні труднощі можуть впливати на доступність ресурсів та інвестицій.

#### Зміни в економічних та соціокультурних тенденціях

швидкі зміни технологій та ринкових умов;

постійне оновлення стратегій та програм розвитку.

#### Недостатня увага до сталого розвитку

відсутність урахування екологічних та соціальних аспектів;  
недостатній акцент на сталому розвитку може призвести до екологічних проблем та соціальних нерівностей.

Ми можемо оцінювати взаємозв'язок документів по горизонталі (тобто, наприклад, як окремі регіональні документи пов'язані один з одним) або по вертикалі (наприклад, чи регіональні документи відповідають державному рівню, а муніципальні — регіональному). З горизонтальної точки зору обов'язковість взаємозв'язку документів на різних рівнях різна. На державному рівні окремі стратегічні документи повинні (або повинні) відповідати законодавству, міжнародним угодам та іншим стратегічним документам (затверджуються постановою уряду). Це часто не так на регіональному та муніципальному рівнях. Окремі стратегічні документи не слідує один одному або навіть суперечать один одному. На регіональному рівні, а тим більше на рівні міст і муніципалітетів, вкрай важливо, щоб документи просторового планування та документи стратегічного розвитку були пов'язані. Тобто для регіону – принципи територіального розвитку з регіональною програмою розвитку, для міст і муніципалітетів – територіальний план зі стратегічним планом.

Поряд із цим автори виокремлюють ще й інші виклики та перешкоди ефективному стратегічному плануванню регіону. Серед них:

«недосконалість нормативно-правової бази державного регулювання стратегічного розвитку регіону;

– відсутність системного підходу до державно управління на регіональному рівні, невизначеність стратегічних перспектив регіонального розвитку;

– неповне використання потенціалу інструментів державного регулювання, спрямованих на стимулювання стратегічного розвитку регіону;

– низька інституційна та фінансова спроможність регіональних органів місцевого самоврядування щодо вирішення проблем територіальних громад;

– незавершеність формування та недосконалість моделі управління на регіональному та місцевому рівнях;

– низька ефективність механізмів формування й реалізації державної стратегії розвитку; – відсутність стимулів до створення системи стратегічного розвитку регіону, прозорих і зрозумілих усім механізмів формування й реалізації державної політики, удосконалення процедур виконання владних повноважень» [19].

Для успішного подолання цих викликів необхідно встановити ефективні механізми управління, сприяти взаємодії між різними стейкхолдерами, забезпечити прозорість та відкритість у процесах планування та реалізації, а також активно використовувати сучасні інструменти та методи стратегічного управління.

### **3.2 Основні рекомендації щодо стратегічного управління розвитку регіону із використанням інноваційних підходів, методів та міжнародного досвіду**

Удосконалення системи стратегічного планування та управління за для регіонального розвитку та розвитку громад є важливим завданням в контексті сучасних викликів та перешкод. По-перше, Україна за умов російсько-української війни та агресії Росії проти регіонів України потребує дієвого плану підтримки функціонування регіонів та перспективного плану їх відновлення після закінчення війни. По-друге, на сьогодні в Україні спостерігаються регіональні диспропорції та існує необхідність вирівнювання регіонів та громад в плані економічного розвитку. Саме новітні підходи та методи стратегічного планування можуть стати ефективним механізмом вирішення цих питань.

Удосконалення стратегічного планування в цьому напрямку можливе завдяки активному використанню новітніх інноваційних підходів та методів.

Новітні підходи до стратегічного планування та управління регіональним розвитком враховують сучасні тенденції, технології та виклики.

Інновація – це дуже важливий термін, який тісно пов'язаний зі стратегічним плануванням. Інновації дуже бажані в економічній сфері і на них звертали увагу вже в період до Другої світової війни, але тільки після неї це був ключовий фактор економічного процвітання та підвищення рівня життя. Це досить складне поняття для класифікації, оскільки воно відображається в ряді сфер, які також пов'язані з інноваціями. Економісти розуміють інноваційні практики як мотиваційний фактор для отримання прибутку. Новатор (підприємець) є основою капіталізму, і тому його мотивує бачення збагачення, а не великий винахід. Е. Шумпетер перерахував п'ять інших інновацій, а саме впровадження нового або вдосконаленого товару, відкриття нового ринку, придбання нового джерела сировини, реалізація нової організації виробництва та впровадження нового способу виробництва. Він заявив, що «творче руйнування є фундаментальним принципом капіталізму». Ми можемо зрозуміти це твердження як те, що впровадження нової інновації може порушити рівновагу на ринку, що може спричинити економічну кризу [13].

В рамках європейських досліджень для адекватного визначення інноваційної політики використовується теоретико-аналітична концепція створення регіональної переваги.

В. Жітек і В. Клімова визначають її як концепцію, метою якої є створення конкурентної переваги в глобалізованому світі, особливо через розвиток ендогенних можливостей регіонів і використання їх різноманітних сторін для створення багатства та зайнятості в містах. У рамках концепції недостатня співпраця вважається фундаментальною проблемою інноваційного потенціалу. У процесі формування конкурентної переваги важливим етапом є визначення основної складової регіональної інноваційної системи і, зокрема, застосування таких факторів: бази знань, розподілені мережі знань, збільшення різноманітності галузей.

Відповідно до тверджень П. Рампела [15], основні припущення концепції інновацій можна описати в таких пунктах:

формування регіональних переваг має зосереджуватися на інноваціях, залученні талантів, підприємництві та освіті;

регіон повинен бути придатний для мобілізації інноваційного потенціалу;

регіональна перевага може бути активно збережена, що також надає громадському сектору динамічну роль.

Серед інноваційних підходів та методів у здійсненні стратегічного планування ми можемо виокремити наступні.

Цифрове стратегічне планування при здійсненні стратегічного управління. Зокрема, це використання аналітики та Big Data, тобто збір та аналіз великих обсягів даних для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Інноваційним вважається геопросторовий аналіз, тобто використання геоданих для визначення пріоритетних областей розвитку та ефективного використання ресурсів.

Інноваційми та актуальним є підхід до стратегічного управління через участь громадськості та стейкхолдерів. В контексті цього підходу важливою є спільна розробка стратегій, тобто залучення громадськості, бізнесу, громад та інших зацікавлених стейкхолдерів до процесу планування та управління. Крім того, важливо формувати електронні платформи для забезпечення зворотного зв'язку, використання онлайн-інструменти для отримання ідей та думок громадян.

Співпраця між різними рівнями влади в процесі здійснення управління, міжрегіональна та міжсекторальна співпраця хоч і традиційний підхід, однак актуальний та функціональний. В контексті цього підходу важливим є розробка стратегій, які враховують інтереси не тільки окремих регіонів, але і взаємодію між регіонами та галузями.

Створення інноваційних екосистем – важлива складова ефективного стратегічного управління. Розвиток інтегрованих систем, які об'єднують

бізнес, владу, науку та громадські організації для сприяння інноваціям та розвитку може стати складовою ефективного управління регіоном.

Серед інших інноваційних підходів до використання стратегічного управління можна виокремити:

Сталі стратегії розвитку, тобто спрощення процесів планування, зменшення бюрократії та швидке адаптування стратегій до змінних умов;

Управління ризиками, аналіз ризиків та вразливостей та розробка планів реагування, створення стратегій, спрямованих на здатність регіону витримувати та адаптуватися до змін.

Екологічна орієнтованість стратегії, впровадження принципів сталого розвитку та захисту довкілля в стратегічне планування, розвиток екологічно чистих технологій та інфраструктури.

Розробка освітніх програм та розвиток людських ресурсів, удосконалення цифрових навичок та кадрових резервів, створення програм для підготовки робочої сили до викликів цифрової економіки.

Формування гнучких форм праці та розвиток робочих місць з використанням технологій "віддаленої роботи", сприяння розвитку та впровадження гнучких форм праці та дистанційної роботи, стимулювання нових форм зайнятості, створення умов для розвитку нових галузей та робочих місць.

Також в процесі удосконалення стратегічного управління важливими є використання інноваційних фінансових інструментів. Серед них використання громадсько-приватного партнерства, інноваційних фінансових моделей та інвестицій для розвитку проектів.

Ці підходи можуть бути використані окремо або в комбінації в залежності від конкретних умов та завдань регіону.

Якщо аналізувати міжнародний досвід, то варто зупинитись на досвіді Чеської Республіки. Наприклад, у 2022 році з метою апробації на практиці інноваційних інструментів стратегічного управління та планування було реалізовано проект «Підтримка стратегічного управління та планування в



державному й регіональному управлінні Чеської Республіки». Проект був спрямований на підвищення якості стратегічного управління та планування та підтримку впровадження інноваційних методів на практиці. У рамках діяльності проекту у весняні місяці 2022 року у п'яти обраних містах різного розміру було випробувано інноваційні інструменти. Відгуки про використання сучасних методів були позитивними. На наступному етапі заходи були доповнені методичними рекомендаціями та освітніми програмами. Частиною проекту підтримки стратегічного управління та планування в державному управлінні була спроба підтримати використання сучасних інноваційних інструментів з метою покращення якості стратегічного планування на рівні муніципалітетів [12].

Серед апробованих інноваційних інструментів стратегічного управління – так звані мегатренди, форсайт, прогноз, створення сценаріїв та система раннього попередження. Водночас результатом діяльності було створення відповідної методичної рекомендації та навчальні модулі з даного питання. Мінрегіон держави зацікавлений у посиленні методичного забезпечення у сфері стратегічного планування.

«За даними різних досліджень, під мегатрендом розуміють світові стійкі макроекономічні чинники розвитку, що впливають на бізнес, економіку, суспільство, культуру й особисте життя усіх жителів планети. Останнім часом міжнародні організації все частіше приділяють увагу проблематиці мегатрендів, де основні тенденції, фактори і ризики розвитку роблять істотний вплив як на світову економіку, так і на економіку держави» [16].

Ключову роль у системі інноваційного стратегічного планування відіграє так званий форсайт – концепція, яка використовується британським урядом з початку 1990-х років для формування структурованих уявлень про можливі варіанти майбутнього розвитку. Форсайт – це не єдиний метод, а набір якісних і кількісних інструментів, єдина мета яких – усвідомити, в якому напрямку може розвиватися майбутнє, щоб можна було до нього

підготуватися. Наразі у сфері стратегічного планування органів місцевого самоврядування спостерігається надмірний акцент на аналітичній частині, яка базується на детальному аналізі минулого і часто становить значну частину стратегічного документа.

«Форсайти зазвичай зосереджуються на розробці методологій, проведенні передбачення майбутнього та спрямовані на визначення тенденцій науково-технологічного розвитку, найбільш ймовірних технологій, надання рекомендацій щодо формування політики соціально-економічного та науково-технічного розвитку, визначення ключових драйверів та трендів, сценаріїв розвитку та ін. Форсайт-проекти спрямовані на практичне застосування їх результатів, тобто для формування національної та регіональної політики щодо розвитку інновацій та планування науково-технічних змін, оцінку нових дослідницьких програм на національному або регіональному рівні» [17].

«Сценарний підхід, як метод управління, містить сукупність інструментів, використання яких дозволяє здійснити інтерпретацію поточного стану об'єкту відносно майбутніх подій, розробити заходи, що дозволять уникнути небезпек у майбутніх економічних відносинах, на основі врахування якісних даних й вибору стратегії толерантної з позиції всіх зацікавлених сторін ринкових відносин» [18].

Згідно з Методологією підготовки публічних стратегій, виданою в результаті здійснюваного в Чехії проекту аналітична частина має становити приблизно 15% результату. Зі сказаного вище зрозуміло, що органи місцевого самоврядування часто більше стурбовані минулими та поточними ситуаціями, ніж власним стратегічним розвитком. Саме тому, потрібно орієнтуватися на нові підходи.

Серед поширених методів - інструмент прогнозування, який можна застосовувати до територій, у яких певні умови здаються дуже ймовірними; створення сценаріїв, які дозволяють структурувати уявлення про різні

комбінації подій і відповідні відповіді, особливо для тем з більш високою невизначеністю.

### **Висновки до розділу 3**

Ефективне управління програмами та проектами місцевого економічного розвитку регіону може стикатися з рядом проблем, перешкод і викликів. Серед них ми виокремили невизначеність політичного середовища, зумовленого війною Росії проти України, що в деяких регіонах руйнує або гальмує регіональний розвиток; фінансові обмеження для реалізації програм та проектів, що може обмежувати їхню ефективність та масштаб; відсутність координації зусиль з боку різних інституцій влади, низький рівень залучення громадськості та стейкхолдерів у плануванні та реалізації проектів, що може впливати на їхню прозорість та успішність; надмірна бюрократія, що часто може ускладнювати реалізацію програм та проектів, затримуючи їхнє виконання та збільшуючи витрати; брак кваліфікованих фахівців, особливо у сфері ІТ чи інноваційного розвитку, що може ускладнювати ефективне управління та надання професійної підтримки; швидкі зміни технологій та ринкових умов, що вимагає постійного оновлення стратегій та програм; глобальні або регіональні економічні труднощі, що можуть впливати на доступність ресурсів та інвестицій та інші.

Для успішного подолання цих викликів необхідно встановити ефективні механізми управління, сприяти взаємодії між різними стейкхолдерами, забезпечити прозорість та відкритість у процесах планування та реалізації, а також активно використовувати сучасні інструменти та методи стратегічного управління. Серед цих методів ми виокремили цифрове стратегічне планування, використання аналітики та Big Data, геопросторовий аналіз, мегатренди, форсайт, прогноз, створення сценаріїв та система раннього попередження.

## ВИСНОВКИ

Розвиток регіону сучасні науковці досліджують з двох основних підходів, а саме з практичної та академічної точки зору. Практичний підхід спрямований на краще використання та збільшення потенціалу даного, систематично визначеного простору, який створюється в результаті просторової оптимізації соціально-економічної діяльності та використання природних ресурсів. Академічний підхід розуміє регіональний розвиток як застосування наук (економіки, географії та соціології), вирішення взаємозв'язків, процесів і явищ систематично визначеної території, на яку впливають природно-географічні, економічні та соціальні умови даного регіону. Проте, місцевий економічний розвиток загалом визначається як процес зростання та трансформації економіки на рівні конкретного місцевого регіону, такого як місто, область або округ. Визначення цього терміну може варіюватися залежно від контексту та цілей дослідження і включати економічне зростання, сталий розвиток, інновації та технологічний процес, елементи соціального розвитку тощо.

Стратегічне управління місцевим економічним розвитком описує підхід до управління економічними процесами на місцевому рівні, спрямований на досягнення довгострокових цілей та підтримання сталого розвитку територій. Цей підхід зазвичай враховує специфіку місцевого середовища, потреби та ресурси місцевої спільноти. Стратегічне управління - це систематичний та цільовий процес прийняття рішень, спрямований на досягнення довгострокових цілей та вирішення проблем організації або території. Основні етапи стратегічного управління включають дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток місцевої економіки; визначення мети, місії, стратегічних цілей та розробка планів дій; впровадження і реалізація стратегій через конкретні проекти та програми. Стратегічне управління грає ключову роль у формуванні розвитку регіону, оскільки дозволяє систематично та

ефективно визначати, розробляти та впроваджувати довгострокові цілі та заходи для поліпшення соціально-економічного стану та життєвого середовища місцевих громад. Стратегічне управління допомагає визначити місію (основне покликання) та візію (перспективний образ майбутнього) регіону. Ці ясні цілі слугують основою для прийняття рішень і розвитку конкретних стратегій. Крім того, допомагає ефективно використовувати ресурси та розподіляти інвестиції для підтримки економічного зростання. Сприяє розвитку промислових кластерів, підприємництва та інновацій.

Підвищення місцевого соціально-економічного розвитку регіону вимагає використання різноманітних механізмів, методів та інструментів. Серед ключових ми виокремили такі, як розробка довгострокових стратегій розвитку, які враховують економічні, соціальні, екологічні та культурні аспекти; залучення експертів та представників місцевої громадськості для участі у процесі формулювання стратегій; створення сприятливого середовища для інвестицій, включаючи спрощення процедур, зменшення адміністративних бар'єрів та надання підтримки підприємствам; розробка інноваційних фінансових механізмів для залучення капіталу; забезпечення доступу до фінансових ресурсів та кредитів для малих підприємств; надання консультацій та підтримки для підприємців у сферах менеджменту, маркетингу та технологічного розвитку; сприяння розвитку ефективних виробничих та інноваційних кластерів; формування партнерств між підприємствами, навчальними закладами та державними органами для спільного розв'язання завдань регіону; інвестиції в транспортну, енергетичну, комунікаційну та інші види інфраструктури; розвиток технологічних та екологічно чистих рішень в інфраструктурних проектах; сприяння розвитку людських ресурсів; забезпечення доступу до якісної освіти та професійної підготовки; розробка та підтримка туристичних програм та інфраструктури; реалізація соціальних програм для зменшення бідності та безробіття; надання підтримки у вигляді соціальних послуг, охорони здоров'я та житлової інфраструктури та інші заходи. Комбінація цих

механізмів та інструментів може сприяти створенню стійкої та конкурентоспроможної економіки на місцевому рівні.

В результаті аналізу потенціалу Івано-Франківської області ми з'ясували, що позитивними сторонами стратегічного розвитку є наявність природних ресурсів, багатий історичний та культурний спадок, сприятливе середовище для розвитку малого та середнього бізнесу, наявність розвитку різноманітних галузей промисловості, розгалужена мережа автодоріг, присутність вищих навчальних закладів та наукових установ, що може сприяти розвитку кадрового потенціалу, висока туристична привабливість регіону, сприятливі природно-кліматичні умови і наявні ресурси тощо. Слабкі сторони охоплюють недостатньо розвинену та застарілу транспортну інфраструктуру, що ускладнює обласний та міжнародний обмін товарами та послугами, демографічні виклики, відсутність ефективної стратегії для збереження та привертання молодого населення, відтік трудових ресурсів за кордон, недостатній рівень адаптації освіти до реального ринку праці, низький рівень офіційної зайнятості, брак робочих місць у сільській та гірській місцевостях, відсутність або застарілість схем планування територій більшості громад області та інші. Водночас, ми з'ясували, що економіка області в умовах війни функціонує в умовах безпрецедентних викликів. Багатьма підприємствами було тимчасово призупинено свою роботу або через безпосередню військову загрозу, або через заблокований доступ до ринків збуту чи сировини, відбувається скорочення реального валового регіонального продукту, значні виклики спостерігаються і у промисловому комплексі а також логістичні проблеми, перебої з енергопостачанням та ряд інших негативних аспектів, які необхідно враховувати.

Ефективне управління програмами та проектами місцевого економічного розвитку регіону може стикатися з рядом проблем, перешкод і викликів. Серед них ми виокремили невизначеність політичного середовища, зумовленого війною Росії проти України, що в деяких регіонах руйнує або гальмує регіональний розвиток; фінансові обмеження для

реалізації програм та проектів, що може обмежувати їхню ефективність та масштаб; відсутність координації зусиль з боку різних інституцій влади, низький рівень залучення громадськості та стейкхолдерів у плануванні та реалізації проектів, що може впливати на їхню прозорість та успішність; надмірна бюрократія, що часто може ускладнювати реалізацію програм та проектів, затримуючи їхнє виконання та збільшуючи витрати; брак кваліфікованих фахівців, особливо у сфері ІТ чи інноваційного розвитку, що може ускладнювати ефективне управління та надання професійної підтримки; швидкі зміни технологій та ринкових умов, що вимагає постійного оновлення стратегій та програм; глобальні або регіональні економічні труднощі, що можуть впливати на доступність ресурсів та інвестицій та інші.

Для успішного подолання цих викликів необхідно встановити ефективні механізми управління, сприяти взаємодії між різними стейкхолдерами, забезпечити прозорість та відкритість у процесах планування та реалізації, а також активно використовувати сучасні інструменти та методи стратегічного управління. Серед цих методів ми виокремили цифрове стратегічне планування, використання аналітики та Big Data, геопросторовий аналіз, мегатренди, форсайт, прогноз, створення сценаріїв та система раннього попередження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про місцеве самоврядування». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>
2. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.
3. Сментина Н. Оцінка рівня соціально-економічного розвитку регіонів за результатами реалізації стратегічних планів. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4025/1/Оцінка%20рівня%20соціально-економічного%20розвитку%20регіонів%20за%20результатами%20реалізації%20стратегічних%20планів.pdf>
4. Гладка Л.І., Тіощо А.П. Фактори впливу на соціально-економічний розвиток регіонів. Проблемы материальной культуры – ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ. Вип. 2. 2012. С. 29-31.
5. Ярчук А. Сутність поняття якості життя населення. Економіка і організація управління. № 3 (23). 2016. С. 430-439.
6. Індекс людського розвитку: Україна посіла 88 позицію серед 189 країн. United Nations Development Programme. 14.08.2018. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/indeks-lyuds'koho-rozvytku-ukrayina-posila-88-pozytsiyu-sered-189-krayin>
7. Міністерство відновлення розвитку громад та територій. Офіційний вебсайт. URL: <https://mtu.gov.ua/news/34613.html>
8. Основи регіонального управління в Україні : підручник // авт.-упоряд. : В. М. Вакуленко, М. К. Орлатий, В. С. Куйбіда та ін.; за заг. ред. В.М. Вакуленка, М.К. Орлатого. К. : НАДУ, 2012. 576 с.
9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки» від 5 серпня 2020 р. № 695. URL:



[https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2020/10/22/POSTANOVA\\_KMU\\_695\\_DSR\\_R\\_2027.pdf](https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2020/10/22/POSTANOVA_KMU_695_DSR_R_2027.pdf)

10. Івано-Франківщина. Івано-Франківська обласна державна адміністрація. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.if.gov.ua/ivano-frankivshchina>

11. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів України. Експрес аналіз станом на 10 січня 2022 року. URL: [https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations/Моніторинг\\_СЕР\\_10\\_01\\_2022.pdf](https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations/Моніторинг_СЕР_10_01_2022.pdf)

12. Testování inovativních nástrojů pro strategické řízení a plánování v praxi. Ministerstvo pro místní rozvoj. 29.08.2023. URL: <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/aktuality/testovani-inovativnich-nastroju-pro-strategicke-ri>

13. Machacek J., Wokoun P. Regionální a municipální ekonomie. Praha: Oeconomica, 2011.

14. Žitek V., Klimová V. (2016) Aplikace konceptu regionálních inovačních systémů a implikace pro inovační politiku. Brno: Masarykova univerzita, 178 s.

15. Rumpel P., Slach O., Koutsku J. (2010): Creative Industries in Spatial Perspective in the Old Industrial Moravian-Silesian Region. E+M Ekonomie a Management. 2010, roč. 8, sv. 4, s. 30-46.

16. Скарга О. вплив мегатрендів на розвиток сфери послуг. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/13-2015/08.pdf>

17. Решетняк О. Форсайт-методи в управлінні науково-технологічним розвитком. Ефективна економіка. №12.2019. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/69.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/69.pdf)

18. Мешко Н., Колесник В. Сценарний підхід в стратегічному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю металургійних підприємств. Ефективна економіка № 12, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5925>

19. Третяк Ю. Внесок програми ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» у становленні нової державної регіональної політики. Стратегія розвитку. 2016. - №1. С. 58-70.

20. Центр розвитку підприємництва «Бізнес-Інкубатор» пропонує допомогу переселенцям зі сходу України. Офіційний сайт міста Івано-Франківськ. URL: <https://www.mvk.if.ua/dopper/29935>

21. Звіт про роботу Департаменту економічного розвитку, екології та енергозбереження за 2022 рік. URL: <https://business.ivano-frankivsk.ua/assets/upload/pdf/звіт%20Департаменту%20за%202022.pdf>

22. Звіт про роботу управління економічного та інтеграційного розвитку за 2021 рік. URL: <https://www.mvk.if.ua/uploads/files/49569.pdf>

23. Стратегія розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки. Проект. URL: <https://orada.if.ua/wp-content/uploads/2020/01/Стратегія-розвитку-Івано-Франківської-області.pdf>

24. Wokoun R. Regionální rozvoj: (východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování). Praha: Linde, 2008, 475 s.

25. Binek J., Galvasova I. Rozvojový interaktivní audit. Vyd. 1. Brno: GaREP, 2011, 148 s.

26. Інструментарій місцевого економічного розвитку: теорія, методологія, практика. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12900/1/%D0%86%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%>

27. Pike A., Tomaney J. Local and regional development. New York: Routledge, 2006, 49 s.

28. Blazek J., Uhlir D. Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika. URL: [du.ua/jspui/bitstream/123456789/12900](http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12900)

29. Armstrong H., RMSTRONG, Harvey a Jim TAYLOR. Regional economics and policy. 3rd ed. Oxford: Blackwell, 2000, x, 437 s. ISBN 06-312-1713-4.

30. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посібник / В. В. Тертичка. Київ : НАДУ, 2014. 196 с.
31. SYNEK Miloslav a kol. Podniková ekonomika. Oxford: Blackwell, 2013. 157 s.
32. Роль та сутність стратегічного планування в системі управління вітчизняною організацією. URL: <http://www.student-works.com.ua/kursovi/BJD/1365.html>
33. Perlín, R.: Strategický plán mikroregionu. Ministerstvo pro místní rozvoj, Praha 2002, 137 s.
34. Стратегічне планування : навч. посібник / М. А. Латинін, Т. М. Лозинська, І. В. Дунаєв ; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. – 2-ге вид., перероб. та допов. – Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2013. – 248 с.
35. Програма соціально-економічного та культурного розвитку області на 2023 рік. URL: <https://www.if.gov.ua/ekonomika-if/socialno-ekonomichnij-rozvitok/programi-socialno-ekonomichnogo-i-kulturnogo-rozvitku-oblasti>
36. Програма соціально-економічного та культурного розвитку області на 2021 рік URL: <https://www.if.gov.ua/ekonomika-if/socialno-ekonomichnij-rozvitok/programi-socialno-ekonomichnogo-i-kulturnogo-rozvitku-oblasti>
37. Заходи, передбачені для здійснення моніторингу наслідків виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку Івано-Франківської області на 2021 рік URL: <https://www.if.gov.ua/storage/app/sites/24/documentu-2021/zahodu-2021.pdf>
38. Стеченко Д. М. Програмно-цільова орієнтація в управлінні соціально-економічним розвитком регіону URL: <http://www.univer.km.ua/visnyk/1375.pdf>
39. Кліяненко Б. Т., Осика О. П. Соціально-економічний розвиток господарського комплексу регіону: методика і практика аналізу. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2008. 227 с.
40. Бутко М. П. Регіональне управління: інноваційний підхід : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Знання України, 2016. 560 с.

41. Кірдан О.П. Стан та тенденції розвитку аграрного секторе економіки України // О.П. Кірдан / Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2014. Вип.1. Т.1. С. 155–161.

42. Зеленко О. О. Регіональна модель формування соціального діалогу в Україні / О.О. Зеленко // Людина і праця в економіці регіону : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми соціально-трудоу відносин» (31 жовтня 2016 р.). Кропивницький: КОД, 2016. С.101–103.