

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

Кафедра управління та адміністрування ІФННІМ

Шуляк Юлія Володимирівна

Стратегічне планування на регіональному рівні управління: особливості
формування, удосконалення та розвитку

Виконала студентка групи ПУАмі-
21
Ю.В. Шуляк

Науковий керівник
к.пол.н. Г.І. Жекало

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОСМИСЛЕННЯ Й РОЗУМІННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Історичні, теоретичні та концептуальні характеристики стратегічного планування в системі публічного управління

1.2 Суть та структура стратегічного плану в системі удосконалення регіонального управління

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ПРАКТИКИ Й ПЕРЕВАГ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

2.1 Досвід використання технології стратегічного планування і управління регіональним розвитком.

2.2 Аналіз стратегічного планування розвитку регіону на прикладі Івано-Франківської області

2.3 Практика прогнозування у сфері регіонального управління

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ ТА ОКРЕМИХ ТЕРИТОРІЙ

3.1 Переваги, проблеми та перспективи розвитку стратегічного планування розвитку регіону

3.2 Міжнародний досвід використання стратегічного планування регіону

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи визначається кількома причинами, які полягають в наступному: стратегічне планування дозволяє регіонам визначати свої цілі та напрямки розвитку, забезпечуючи баланс між економічним, соціальним та екологічним вимогами для досягнення сталого розвитку. З врахуванням обмежених ресурсів, стратегічне планування допомагає регіонам оптимізувати використання своїх потенціалів та ресурсів для досягнення максимальної результативності. Стратегічне планування стимулює інновації, сприяючи впровадженню нових технологій, підходів та рішень для розвитку регіону. Стратегічне планування використовують для створення систем ефективного управління, включаючи механізми моніторингу та оцінки результатів. Ці та інші переваги розширюють та поглиблюють важливість цієї проблематики та зумовлюють необхідність її ширшого дослідження.

Основною метою магістерської роботи було дослідження особливостей формування, удосконалення та розвитку стратегічного планування на регіональному рівні управління.

Основні завдання магістерської роботи полягали в наступному:

дослідити історичні, теоретичні та концептуальні характеристики стратегічного планування в системі публічного управління;

з'ясувати суть та структура стратегічного плану в системі удосконалення регіонального управління;

оцінити досвід використання технології стратегічного планування і управління регіональним розвитком;

здійснити аналіз стратегічного планування розвитку регіону на прикладі Івано-Франківської області;

дослідити практику прогнозування у сфері регіонального управління;

оцінити переваги, проблеми та перспективи розвитку стратегічного планування розвитку регіону;

охарактеризувати міжнародний досвід використання стратегічного планування регіону.

Об'єктом дослідження було стратегічне планування на регіональному рівні.

Предметом дослідження були механізми, інструменти та технології здійснення стратегічного планування регіонів.

Методи дослідження. Дослідження теми стратегічного планування в системі регіонального управління може використовувати різноманітні методи та підходи. Аналіз літератури, інформаційних джерел та наявних даних допомогли сформуванню теоретичну основу магістерської роботи. Використання статистичних даних послужили для оцінки ефективності реалізованих стратегій, виявлення тенденцій у регіональному розвитку та оцінки впливу стратегій. Метод порівняння, індукції та дедукції допомогли з'ясувати переваги, недоліки, проблеми і перспективи використання стратегічного планування. Аналіз успішних досвідів регіонального стратегічного планування в інших країнах послужив для визначення кращих практик та можливостей впровадження.

Наукова новизна магістерської роботи. У роботі оцінено досвід використання технологій стратегічного планування і управління регіональним розвитком; здійснено аналіз стратегічного планування розвитку регіону на прикладі Івано-Франківської області; оцінено переваги, проблеми та перспективи розвитку стратегічного планування розвитку регіону.

Практичне значення дослідження. Дослідження теми стратегічного планування в системі регіонального управління має практичне значення, оскільки надає реальні інструменти та знання для удосконалення процесів управління регіонами та досягнення конкретних цілей. Завдяки правильно розробленим стратегіям регіонального розвитку можна покращити якість життя мешканців. Це включає розвиток соціальної інфраструктури, забезпечення робочих місць, покращення освіти та охорони здоров'я. Дослідження допомагає визначити ключові конкурентні переваги регіону та створити стратегії для зміцнення його позицій у великому економічному та соціальному контексті.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки та результати роботи були апробовані на конференціях «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку» та «Актуальні проблеми глобалізованого світу».

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

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОСМИСЛЕННЯ Й РОЗУМІННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Історичні, теоретичні та концептуальні характеристики стратегічного планування в системі публічного управління

Стратегічне планування є відносно молодого сферою людської діяльності. Однак стратегії відомі нам з давніх часів, зокрема з античності та стародавньої Греції. Стратегія пов'язувалася насамперед з тактикою ведення битв і воєн. Практично це було питання планування ресурсів, підготовки до сили супротивника та умов, які могли виникнути. Усі з однією метою — досягти успіху та мінімізувати втрати. Навпаки, людина планувала зі стародавніх часів. Якщо людина хотіла щось довести, вполювати на звіра або побудувати житло, вона повинна була добре підготуватися до цього, добре продумати справу і правильно її реалізувати, щоб врешті-решт досягти успіху.

Наші предки планували будівництво міст, експедиції в чужі землі, використання природних ресурсів, нових машин і знарядь праці, і все це в кінцевому підсумку підтримувало розвиток людського суспільства. Стратегічне планування у сфері державного управління зустрічається вперше після Другої світової війни, особливо як інструмент впливу на економічний і соціальний розвиток з боку державних та інших органів державного управління у зв'язку з відновленням зруйнованих територій або сильно постраждалих від війни.

Однак у країнах так званого Східного блоку (СРСР та його сателіти у Східній Європі) та в деяких інших країнах (Азія чи Куба) у другій половині ХХ століття планування стало майже зневажливим словом через надмірно зарегульовану та контрольовану державою економіку. Центральна економіка пригнічувала функцію ринку, тобто функцію попиту та пропозиції, а отже,

роль грошей. Державні планові комісії тоді мали амбіції керувати економікою за допомогою п'ятирічних планів, так званих п'ятирічних планів, де було зазначено, які товари потрібно виробляти, за якими цінами продавати та яку зарплату потрібно виплачувати. Хоча це були відносно складні процеси, часто траплялися збої в доставці, а досягнення поставлених цілей було дуже сумнівним. Подібний досвід планування призвів до загальної недовіри до процесів планування після зміни режиму в нашій країні. Централізоване планування раптово було замінено абсолютно протилежною течією думок, «ліберальною парадигмою саморегульованого суспільства» [1].

На основі аналізу іноземних та вітчизняних джерел спробуємо в таблиці 1.1 сформулювати основні етапи розвитку стратегічного планування як окремої сфери діяльності в публічному управлінні.

Таблиця 1.1

Основні історичні етапи розвитку стратегічного планування

№	Період	Характеристика
1.	1950-1960-ті роки	Перші спроби стратегічного планування були спрямовані на відновлення Європи після Другої світової війни. Ключовими постатями цього періоду були П'єр Друкер та Альфред Чендрен.
2.	1970-1980-ті роки	В цей період стратегічне планування стало більш популярним серед компаній та організацій. Моделі SWOT, матриця BCG, інструменти портфельного

		управління стали широко використовуваними.
3.	1990-2000-ті роки	Стратегічне планування отримало критику через його формалізм та обмежену здатність адаптуватися до змін. Моделі були модернізовані, враховуючи більше гнучкості та взаємодії з оточуючим середовищем.
4.	2000-нині	З появою інтернету та глобальної економіки стратегічне планування отримало нові виклики. Організації стали активно використовувати стратегічне планування для адаптації до швидких змін та забезпечення конкурентоспроможності.

Проте незабаром з'ясувалося, що навіть покладатися на автономну дію соціальних механізмів не приводить до очікуваних результатів. Як вийти з цієї дилеми – це була проблема 1990-х і 2000-х років, коли центральні та регіональні інституції вирішували, чи варто і наскільки планувати та управляти стратегічно, чи залишати розвиток суспільства без зовнішнього втручання. Однак у другому випадку вони наражаються на ризик кризових ситуацій через бездіяльність. Компромісним вирішенням цієї дилеми є пошук таких форм планування, які виявляють свою ефективність на практиці.

Таким чином, стратегічне планування було в основному сферою діяльності іноземних компаній, що прийшли на наш ринок, і воно почало набирати обертів у середовищі державного управління лише на рубежі тисячоліть. З початку нового тисячоліття використання інструментів стратегічного планування дуже часто залежало від відповідності запропонованих заходів для фінансування. Протягом 2012–2014 років багато громад почали формувати нові довгострокові стратегічні документи з метою залучення зовнішнього фінансування та формування розвитку.

«Стратегічне планування у діяльності органів державної влади загалом становить чітко структуровану діяльність суб'єктів державного управління, спрямовану на досягнення чітко визначених цілей. В даному контексті СУ у діяльності органів державної влади відіграє універсальну роль, а саме забезпечуючи ефективність, оптимальність та раціональність адміністрування на всіх рівнях владного функціонування. В даному відношенні СУ обумовлює запровадження методів стратегування» [9].

Стратегічне планування розвитку міст і регіонів сьогодні є актуальною темою. Одні відкидають це як порожню концепцію, інші сподіваються, що після періоду так званого інкременталізму планування вони знайшли «нову зірку на небосхилі планування», оскільки після періоду проектно-орієнтованого планування стратегічні концепції знову шукають шляхи поєднати (інтегрувати) проекти розвитку з баченням розвитку [2].

Стратегічне планування визначається як процес, під час якого виникає уявлення про те, яку муніципалітет чи організація в першу чергу хоче мати справу з тим, що він хотів би розвивати, які програми та послуги в першу чергу повинні бути запропоновані та який шлях муніципалітету або організація повинна була б прийняти для реалізації своїх намірів.

Під час стратегічного планування будуть прийняті стратегічні рішення, створені стратегічні наміри, сформульовані та обрані відповідні стратегії для їх досягнення. Стратегічне планування сьогодні є абсолютно поширеним інструментом у приватній, некомерційній та державній сферах. Стратегічне

планування допомагає реалізувати індивідуальні пріоритети та зосередити свої зусилля на суттєвих і важливих речах, щоб можна було досягти максимально можливої ефективності у використанні наявних ресурсів.

«Мета стратегічного планування – допомогти у чіткій розробці послідовності дій щодо визначення мети, уточнення завдання і розподілу ресурсів, розробки та ухвалення стратегічних рішень. Його перевага – зосередження уваги на найважливіших питаннях і проблемах, що стоять перед державою у сфері національної безпеки» [7, с. 5].

Кожен стратегічний документ загалом має відповідати кільком основним критеріям, а саме:

довгостроковий – ця характеристика відрізняє стратегічні документи від інших типів документів. Більш загально сформульовані стратегічні плани відповідають 20-річному часу. У виняткових випадках можливе планування в межах 10-15 років;

2) систематичність – кожен стратегічний документ повинен систематично відображати всі важливі теми, які можуть мати вплив на майбутній розвиток території, що розглядається;

3) вибірковість – це одна з основних ознак стратегічного планування. Стратегічний план повинен вибірково встановлювати лише деякі пріоритетні цілі, на яких він чітко хоче зосередитися та які має намір вирішити;

4) взаємозв'язок – це знову ж таки одна з ключових умов, коли окремі кроки стратегічного плану мають бути ретельно оцінені з точки зору їх внутрішнього взаємозв'язку, а не лише окремо;

5) послідовність – цей аспект часто нехтується в державному управлінні. Вважається необхідним, щоб усі учасники стратегічного планування регулярно поверталися до документа та перевіряли, доповнювали або змінювали окремі вхідні дані для зміни окремих підцілей. Оцінювання рекомендується проводити в дворічні цикли;

б) відкритість – це подвійна відкритість: з одного боку, до громадськості, її пропозицій і критики, а з іншого боку, до нових пропозицій

на всіх етапах процесу. При зміні деяких вхідних умов доцільно виправити або модифікувати деякі висновки та змінити під-кроки;

7) реалістичність – у сенсі досяжності цілей, що є проблемою багатьох стратегічних планів. Реальність необхідно оцінювати не тільки з фінансової точки зору, але й з точки зору економічних і соціальних умов. Якщо реалізація поставлених цілей реально можлива, і якщо внесені зміни дійсно сприяють кращому стану даного місця, тоді ми можемо лише сказати, що стратегічний план хороший і не був зроблений даремно.

Спробуємо проаналізувати специфіку стратегічного планування в державному управлінні. Багато в чому ми можемо дивитися на органи місцевого самоврядування як на будь-яку іншу комерційну чи неприбуткову організацію. Вони мають власну правосуб'єктність, вступають у трудові або бізнес-правові відносини, управляють довіреним майном і управляють самостійно, іноді маючи значний бюджет. Однак вони відрізняються, серед іншого, певною неспроможністю діяти, яка спричинена колективним прийняттям рішень на основі часто нерелевантної інформації, яка не завжди може бути постійною. Також ці суб'єкти часто характеризуються певною нестабільністю та переривчастістю, яка може бути пов'язана не лише з початком чи кінцем виборчого циклу.

Тому органи місцевого самоврядування часто закликають до певної прив'язки. Основною ідеєю планування розвитку міст і регіонів є ідея про те, що місцеві та регіональні громади повинні встановити пріоритети на довший період часу, ніж час виборів, і що ці пріоритети мають бути консенсусними. З цієї причини всі форми планування сьогодні містять сильний елемент участі. Коротше кажучи, планування – це досягнення суспільних інтересів у довгостроковій перспективі. Базуючись на досвіді управління в приватному секторі, основні цілі та принципи були адаптовані до конкретного середовища установ державного управління.

Стратегічне планування в державному управлінні можна розуміти двояко. Або у вузькому, коли ми зосереджуємось на муніципалітеті лише як

на суб'єкті права, або в широкому, як на організмі, що діє на даній території. Якщо ми дивимося на стратегічне планування виключно як на предмет державного управління, то, звичайно, ми можемо керувати ним стратегічно, як і іншими суб'єктами економіки, але з певними відмінностями.

На відміну від приватної компанії, місто створене не з метою отримання прибутку, а має завдання піклуватися про розвиток своєї території та її жителів. При цьому воно має бути гарантом або безпосереднім виконавцем державних послуг. Тому його масштаби будуть більшими, ніж у приватному секторі, і деякі інтереси можуть конфліктувати. Тим не менш, такий підхід має певні переваги. Хоча громада має більш тривалі механізми прийняття рішень порівняно з приватною компанією, за допомогою такої процедури він може впливати на більшість поставлених стратегічних і конкретних цілей своєю діяльністю, оскільки сфера зосереджена лише на відповідній інституції, розвиток яких запропоновано у стратегічному плані.

У другому підході ми розглядаємо громаду як організм, а не як незалежну установу. Організм складається з багатьох суб'єктів, а також із зв'язків між ними. Громадяни муніципалітету, підприємці, некомерційні та громадські організації, інші органи державного управління, які складаються з мешканців, підприємців та громадських установ, раптово вступають у гру. Всі ці суб'єкти діють на даній території муніципалітету і, звичайно, відстоюють власні інтереси. Важливо, однак, те, що місто, як підрядник створення стратегічного плану, не може впливати на деякі із запропонованих стратегічних і особливо конкретних цілей взагалі або лише опосередковано, оскільки багато суб'єктів і процесів, які безпосередньо не пов'язані з муніципалітетом втручаються у весь процес.

У цьому випадку важлива здатність окремих акторів погоджуватися та приймати певний консенсус. За своєю природою це ширша концепція стратегічного планування, яка потребує більш тривалого часу для підготовки та впровадження, є більш вимогливою, а також передбачає зобов'язання та

відданість спільній справі серед усіх учасників, від місцевих політиків до підприємців, від неприбуткових організацій до людей похилого віку.

Багато громад розробили стратегічні плани переважно з міркувань, головним чином з міркувань більшої ймовірності отримання коштів. Тому що вони потребують зовнішнього фінансування для часто недофінансованих суспільних благ, і «з точки зору використання ресурсів і значного зв'язку з фінансовою сферою, це суттєва частина [3].

Усі кроки подальшого розвитку, які муніципалітети здійснюватимуть у майбутньому, мають бути продуманими, ефективними, а головне результативними. З цієї точки зору важлива саме підготовленість муніципалітетів. Ті муніципалітети, які мають дійсний та сучасний стратегічний план, мають певну конкурентну перевагу [4].

Грунтуючись на аналізі ряду стратегічних планів муніципалітетів і міст, які часто дуже схожі, деякі аналітики, включно з нами, вважають, що стратегічні плани часто створюються в дуже формальний, бюрократичний спосіб і що більше уваги платять за форму і менше за зміст. Тому ми спробували з'ясувати, як, звичайно, суб'єктивно, респонденти сприймають процес створення та затвердження стратегічних планів.

Важливість стратегічного планування та управління для організацій, що працюють у державному та некомерційному секторі, стверджує Пітер Друкер визначаються наступним чином: в управлінні некомерційними та громадськими організаціями місії та плани — якщо ми не просуваємося далі і не маємо нічого іншого - лише добрі наміри. Стратегії перетворюють наміри на результати. Стратегії ведуть до роботи, яка принесе результати. Вони також говорять, які ресурси повинні мати, щоб досягти результату [5].

Відповідно нормативно-правових документів, громади не зобов'язані стратегічно планувати чи здійснювати стратегічне управління. Однак, майно муніципалітету повинно використовуватися цілеспрямовано та економно відповідно до його інтересів. Муніципалітет зобов'язаний дбати про збереження та розвиток свого майна. Основною метою фінансового

контролю: перевірити економну, ефективну та дієву діяльність державного управління. Зі згаданих вище правових зобов'язань представники громади несуть відповідальність за ефективне, економічне та ефективне управління довіреним їм майном.

Якщо цілі не встановлено, ефективність неможливо оцінити, юридичне зобов'язання не виконано Багато теоретиків стратегії менеджменту ставлять визначення місії на перше місце. Для розробки значущого інтегрованого плану найважливішою є чітка структура... Важке завдання стратегічного планування є більш здійсненним, якщо весь процес розбитий на керовані компоненти, тобто визначення місії, аналіз зовнішнього середовища та наявних ресурсів. ..Хоча місія чітко визначає напрямок для решти процесу планування, остаточну заяву про місію не потрібно складати до початку планування.

Процес планування — це навчальна ітераційна процедура, яка дозволяє учасникам «точніше налаштувати» місію, коли вони виявляють усі наслідки кожного параметра цієї місії. Хоча остаточне формулювання місії не потрібно формулювати заздалегідь, приблизний план цілей компанії — у нашому випадку громади — має бути розроблений до того, як можна буде розпочати будь-яку ефективну стратегію [5].

На процедуру підготовки стратегічного документа може істотно вплинути вибір методу його підготовки. Загалом, існують 2 методи.

Перший метод – експертна підготовка, другий – громадський, і обидва можуть і на практиці поєднуються разом, хоча зазвичай один з них переважає при підготовці стратегічного документа.

Експертний метод – це метод, коли громада замовляє закупівлю стратегічного плану у зовнішнього спеціалізованого обробника та орієнтується насамперед на професійну громадськість, тобто на експертів, які рухаються в заданих сферах, розвиток яких ми плануємо. Цей метод характеризується невеликою або повною відсутністю участі місцевих акторів і громадськості. Метод має стандартизовану процедуру обробки та

зосереджений переважно на високоякісній роботі з професійної точки зору. Певною перевагою цього методу є його відносна незалежність від місцевого розташування.

Однак, проблемою може бути саме незнання місцевих умов, це може призвести до замовчування деяких аспектів місцевого розвитку і, зрештою, готовий стратегічний план може зустріти розбіжності під час громадського обговорення чи громадського затвердження на засіданні міської ради, також через недостатнє обговорення процесу створення стратегії та під час цього процесу. Громадський метод – на відміну від експертного, це спосіб підготовки стратегічного документа з максимально можливим залученням громадськості. Громада фактично сама готує стратегічний план за допомогою акторів. Важливим завданням є активізація місцевої непрофесійної та професійної громадськості для створення цих місцевих акторів з їхнього середовища. Проте необхідно обрати модератора, який братиме участь у створенні стратегічного плану. В ідеалі цей модератор має бути стороннім експертом, без прив'язки до місцевих реалій. Потім проводяться офіційні та неформальні обговорення з місцевими учасниками, які під керівництвом модератора беруть участь у підготовці стратегічного плану. Метод працює із загальним аналізом ключових проблем і завдяки залученню місцевих акторів акцентує увагу на їх конкретних рішеннях. Великою перевагою є місцеві знання проблеми, і запропоновані заходи, які швидше за все, будуть позитивно сприйняті місцевою громадськістю, якщо буде хороший рівень активності місцевої громадськості. Місцева громадськість краще сприйматиме стратегічний документ, у підготовці якого вона брала участь. Недоліком може бути низька якість або поверховість розробленого плану, якщо в процесі підготовки немає можливості залучити фахівців з обговорюваного питання і врахувати деякі невпізнані проблеми. Проблемою також може стати надмірний акцент на стратегічних напрямках у досліджуваній сфері, недостатнє або декларативне формулювання пропонованих цілей, які потім важко реалізувати.

Традиційно створення стратегії розуміється як раціональний процес планування, відправною точкою якого є детальний аналіз та ієрархічне управління. Критики цієї концепції, спираючись на нові ідеї зі сфери стратегічних досліджень, звертають увагу на обмежену раціональність великої кількості здебільшого спонтанно діючих акторів і стверджують, що на практиці незаплановані стратегії реалізуються значно швидше та ефективніше. Тому ми повинні створювати стратегії розуміється як інтегрований і безперервний процес через процеси колективного навчання та адаптації. Тому створення стратегій розвитку слід розуміти в основному як процес адаптації в конкретному економічному, соціальному та політичному середовищі, тоді як стратегії є результатом рішень ключових акторів (державних і приватних).

1.2 Суть та структура стратегічного плану в системі удосконалення регіонального управління

Стратегічний план - це документ, який визначає основні цілі та напрямки діяльності організації на тривалий термін (зазвичай від 3 до 5 років) з метою досягнення конкретної візії та місії. Основна суть стратегічного плану полягає в тому, як організація планує використовувати свої ресурси та компетенції для досягнення своїх цілей в умовах зовнішнього середовища.

Стратегічний план у регіональному управлінні має свої особливості, оскільки він орієнтований на вирішення проблем та розвиток конкретного територіального підрозділу. Суть стратегічного плану у регіональному управлінні визначається конкретними потребами, характеристиками та можливостями конкретного регіону.

«Стратегічний план – це план реалізації стратегії як певної моделі поведінки фірми, яка має забезпечити їй конкурентні переваги. Цінність стратегії полягає в тому, що вона являє собою модель поведінки, набір

принципів і правил, дотримуючись яких підприємство здатне забезпечити конкурентні переваги та виживання на ринку» [21].

Спробуємо відрізнити терміни "стратегічний план" і "стратегія". Хоч вони часто використовуються як синоніми, вони мають різні значення та конотації. Стратегічний план - це документ, який визначає мету організації, а також конкретні кроки та дії, які будуть вжиті для досягнення цих цілей. Стратегічний план може включати в себе визначення візії, місії, стратегічних цілей, завдань та інших ключових елементів.

Стратегія – це загальний підхід або рамка, яка визначає, як організація буде досягати своїх стратегічних цілей. Стратегія може бути менш конкретною і включати в себе вибір певних стратегічних напрямків чи принципів.

Загалом, стратегія - це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення визначених метоцільових результатів. В контексті бізнесу, стратегія визначає основні напрямки діяльності компанії, її конкурентні переваги, місце на ринку та методи досягнення успіху.

Основними термінами, що виникають при формуванні стратегічного плану є:

Візія - опис ідеального стану розвитку міста з визначенням стратегічних цілей, основних напрямів і результатів процесу розвитку.

Місія - спільні цінності, мета, якій служитиме документ, основні принципи обробки та виконання стратегічного плану, які будуть поважатися всіма учасниками процесу. Це компроміс, а в деяких випадках і страховий поліс на випадок виникнення протиріч під час опрацювання та реалізації плану.

Ключові сфери – суб'єкти створили зони внутрішніх проблем, розв'язання яких є значущим для довгострокового розвитку міста та потребує зосередженої уваги.

Часткове бачення території.

SWOT-аналіз - аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін міста та зовнішніх можливостей і загроз для реалізації бачення та цілей довгострокового розвитку міста

Стратегічні цілі - основні бажані тенденції довгострокового розвитку міста, спрямовані на виконання бачення в окремих ключових сферах

Проблемні підсфери, які вирішуються через конкретні цілі

Специфічні цілі - конкретні цілі, сформульовані в окремих піднапрямках, реалізація яких має призвести до довгострокового виконання стратегічних цілей у даній ключовій сфері.

Структура стратегічного плану може варіюватися залежно від конкретної організації, громади чи регіону.

Окрім вступу та висновку, стратегічний план містить дві основні частини: аналітичну частину та проектну або стратегічну частину. Аналітична частина зазвичай складається зі вступу та висновку, а потім наступних частин:

Профіль міста, який включає географічні та адміністративні дані, інформацію про історію, демографічні дані, надання послуг та інфраструктуру, інформацію про транспорт, дані про економічну ситуацію та ринок праці, інформацію про культуру, спорт і дозвілля, згадується пам'ятки та види діяльності, туризм, екологічні питання, інша інформація, важлива для життя в даному селі.

Огляд усіх чинних стратегічних документів, їх зв'язок із просторовим планом та інформація про те, де їх можна отримати.

Посилання на просторовий план та іншу документацію з просторового планування, можливо, із зазначенням територіальних меж, які можуть вплинути на запропоновані цілі стратегічного плану, інформацію про те, де можна знайти стратегічний план.

Перевірка правових та інших обов'язкових вимог, посилання на вищестоящі стратегічні документи, якщо вони існують.

Аналіз фінансової ситуації муніципалітету, включаючи доходи, витрати, можливі субсидії чи інше фінансування.

Суб'єкти стратегічного планування та зв'язки між ними.

SWOT аналіз – оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

PESTLE-аналіз - вивчення політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, правових та екологічних чинників, що впливають на організацію.

Аналіз ризиків, аналіз наданих державних послуг або інші необхідні аналізи.

Стратегічна або проектна частина стратегічного плану зазвичай включає:

Бачення - це не вичерпний текст, який складається лише з кількох абзаців і виражає ідеальний стан того, як місто має виглядати після періоду, на який затверджено стратегічний план.

Девіз – це початкове речення або маркетинговий слоган, який використовуватиметься для просування громади чи регіону та, можливо, процесу стратегічного планування.

Місія – шлях або правила досягнення запропонованих цілей.

Стратегічні та специфічні цілі, які здебільшого згруповані в логічні зони (від 4 до 11), чим більше їх, тим менш чітким є стратегічний план.

Індикатори цілей - кількість індикаторів має бути розумною (наприклад, від 30 до 50 для міста, наприклад, 10 для невеликого села), а індикатори мають відповідати правилу SMARTi

Короткострокові плани дій, які містять дії, заходи, проекти та завдання, що ведуть до досягнення поставлених цілей.

Пов'язка з бюджетом і прогнозом бюджету.

Правила, за якими відбуватиметься впровадження.

Експертна оцінка користі та стійкості.

При формуванні стратегії важливими є стратегічні напрямки, зокрема визначення основних способів досягнення поставлених цілей, включення конкретних стратегій, таких як розвиток нових продуктів, здобуття ринкової частки, розвиток нових ринків тощо.

Також план дій, тобто розробка конкретних кроків та завдань для реалізації стратегії, визначення відповідальних осіб і термінів виконання.

І найголовнішим елементом є система вимірювання та контролю. Зокрема, це встановлення ключових показників ефективності (КПІ) для відстеження виконання стратегії, а також механізми контролю та виправлення курсу в разі необхідності.

Висновки до розділу 1

Концептуально стратегічне планування розглядається як систематичний процес формулювання та виконання стратегій для досягнення важливих цілей організації чи системи управління. Роль стратегічного планування визначається у створенні конкурентних переваг, управлінні змінами, визначенні стратегічних напрямків розвитку та оптимізації внутрішніх процесів. В процесі здійснення стратегічного планування розглядається взаємодія з такими аспектами, як фінансовий менеджмент, людські ресурси, маркетинг, щоб забезпечити комплексний та узгоджений підхід до управління, також аналізуються проблеми та виклики, які можуть виникнути при впровадженні стратегічного планування в сфері публічного управління. Стратегічне планування розглядається як важливий елемент загальної управлінської теорії, який дозволяє організаціям досягати своїх цілей в умовах невизначеності та конкурентної боротьби.

Стратегічний план у регіональному управлінні має свої особливості, оскільки він орієнтований на вирішення проблем та розвиток конкретного територіального підрозділу. Суть стратегічного плану у регіональному управлінні визначається конкретними потребами, характеристиками та

можливостями конкретного регіону. Стратегічний план дещо відрізняється від стратегії. Стратегія визначає плани та напрями розвитку конкретного регіону з метою покращення його соціально-економічного становища та підвищення якості життя мешканців. Така стратегія орієнтована на досягнення конкретних цілей регіону. Тобто це загальний підхід або рамка, яка визначає основні цілі розвитку. Стратегічний план - це конкретний документ, який може бути написаний, визначений у часі та включати конкретні завдання та кроки.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ПРАКТИКИ Й ПЕРЕВАГ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

2.1 Досвід використання технології стратегічного планування і управління регіональним розвитком.

Планування є важливою складовою діяльності органів регіонального управління. До основних функцій та типових завдань регіонального органу управління належать такі:

«стратегічне та поточне планування діяльності;

розробка та затвердження програм економічного і соціального розвитку;

здійснення прогнозу розвитку;

планування діяльності підприємств, які належать до комунальної власності;

планування діяльності закладів освіти, охорони здоров'я, культури і спорту, які належать територіальним громадам;

складання та затвердження обласних та місцевих бюджетів;

складання планів використання природних ресурсів регіонального значення;

складання балансів матеріальних, фінансових, трудових ресурсів, необхідних для управління соціально-економічним розвитком відповідної території та інші» [12, с. 27].

З метою ефективного виконання поставлених функцій органам влади необхідно використовувати ряд технологій та технік, щоб спрогнозувати і запланувати ефективні вирішення проблем і питань розвитку регіону.

Використання технологій у стратегічному плануванні регіонального розвитку може значно полегшити процес управління та впровадження стратегій. Технології дозволяють ефективно збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних, спрощуючи процес прийняття рішень та

підвищуючи точність стратегічних вирішень. В таблиці 2.1 спробуємо виокремити основні технології, що можуть застосовуватись у сфері стратегічного планування.

Таблиця 2.1

Основні технології у стратегічному плануванні

№	Технологія	Приклади використання
1.	Геопросторовий аналіз	<p>Використання геоінформаційних систем (ГІС) для картографії та аналізу просторових відносин у регіоні.</p> <p>Врахування географічних особливостей, які можуть впливати на регіональний розвиток</p>
2.	Аналітика даних	<p>Використання аналітичних інструментів та програм для обробки та аналізу економічних, соціокультурних, демографічних та інших даних.</p> <p>Виявлення трендів, шляхів розвитку та ключових проблем на основі даних.</p>
3.	Моделювання та сценарійне планування	<p>Використання програм для моделювання різних сценаріїв розвитку.</p> <p>Прогнозування можливих варіантів та їх впливу на регіональний розвиток</p>

4.	Електронне управління документацією	<p>Застосування електронних систем для збереження та обміну стратегічною документацією.</p> <p>Підвищення доступності та ефективності обміну інформацією між учасниками процесу.</p>
5.	Залучення громадськості	<p>Використання онлайн-платформ для залучення громадськості до процесу стратегічного планування.</p> <p>Проведення онлайн-консультацій та опитувань громадян.</p>
6.	Інструменти управління проектами	<p>Використання інструментів управління проектами для впровадження та контролю стратегій розвитку.</p> <p>Моніторинг та відстеження прогресу в реальному часі.</p>
7.	Комунікація та інструменти комунікації	<p>Використання відеоконференцій та інших технологій для віртуальних засідань та обговорень з учасниками стратегічного процесу</p>

На думку дослідників, «стратегічне планування розвитку територій містить декілька компонентів, змістове наповнення яких може здійснюватися в такий спосіб:

- 1) створення робочої групи;
- 2) оцінювання соціально-економічного стану;
- 3) визначення політики, концепції розвитку;
- 4) формулювання бачення майбутнього;
- 5) SWOT-аналіз (сильні, слабкі сторони, можливості, загрози);
- 6) TOWS-аналіз (матриця стратегічного вибору);
- 7) формування пріоритетів, цілей;
- 8) встановлення завдань з кожної цілі;
- 9) легітимізація стратегічних документів;
- 10) реалізація, моніторинг та оцінювання реалізації заходів стратегічних документів» [10, с. 362].

Серед інноваційних технологій значну роль на сьогодні відіграє метод форсайту. Форсайт — це систематичний підхід до планування та прийняття стратегічних рішень, який спрямований на вивчення можливих майбутніх тенденцій та визначення стратегій розвитку відповідно до цих тенденцій. Метод форсайту дозволяє аналізувати невизначені або непередбачувані обставини та глибше розуміти майбутні можливості та загрози.

«Ця технологія дає державі можливість «грати на випередження», тим самим діяти проактивно, а не усувати наслідки чергових криз. Ефективне планування має включати сценарії стратегічного передбачення з можливими варіантами розвитку подій. Маючи відпрацьовані та дієві практики форсайту є можливість побудови більш стійкого майбутнього, підготовленого до різних криз та потрясінь» [11].

Метод форсайту передбачає аналіз сучасного стану і факторів, що впливають на діяльність, виявлення ключових тенденцій у різних сферах (соціальной, економічній, технологічній, політичній і екологічній). В контексті використання цього методу відбувається створення майбутнього

образу, тобто розробка візії майбутнього стану, яку бажає досягти організація чи регіон, формулювання амбіційних та конкретних цілей.

Важливим елементом використання цього методу є розробка різних сценаріїв майбутнього, враховуючи можливі зміни в суспільстві, технології, економіці і інших сферах, а також аналіз можливих наслідків кожного сценарію, визначення ризиків, які можуть виникнути в майбутньому а також можливостей, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.

Як і в будь якого методі важливим є питання моніторингу і коригування, постійний моніторинг змін в навколишньому середовищі та перевірка адаптованості стратегій, внесення коректив у стратегії відповідно до змін у факторах середовища.

Метод форсайту є інструментом, який дозволяє організаціям та регіонам поглядати в майбутнє з позицій стратегічного розвитку, сприяє виробленню більш осмислених стратегій та підготовці до невизначеності та змін.

Зі створенням стратегічного плану робота над стратегічним плануванням не закінчується, а навпаки починається. Те, що ми щось створили і запланували, це, звичайно, позитивно, але набагато важливіше, щоб ми дійшли до реалізації. Безумовно, дуже важливо, щоб заплановані цілі були чітко сформульовані та реалізовані. Щоб мати можливість системно підходити до виконання стратегічного плану муніципалітету, перевіряти виконання поставлених цілей і, можливо, коригувати та змінювати стратегію, необхідно встановити певні правила. Такі правила можуть бути частиною самого стратегічного плану або бути включеними в окремий документ. Фактично це структура, згідно з якою відбуватиметься стратегічне управління даним в громаді.

Реалізація стратегічного плану відбувається через короткострокові так звані плани дій. У більшості випадків це плани на термін до двох років, де вже прописані конкретні заходи, спрямовані на досягнення поставлених

цілей. Ці плани дій мають бути прив'язані до бюджету громади та бюджетної перспективи, а окремі заходи також мають містити оцінку витрат на випадок, якщо проект зазнає будь-яких витрат. Для конкретних заходів також має бути вказано конкретну особу, відповідальну за впровадження. Для функціонального стратегічного управління доцільно створити портфель проектів, у якому, принаймні на етапі концептуального проектування, мають бути перелічені всі заходи, які ми плануємо вжити для досягнення цілей стратегічного плану. Навіть при цих заходах завжди необхідно знати хоча б кваліфікований або приблизний кошторис. І не лише для того, щоб знати витрати на придбання, але й витрати на експлуатацію та обслуговування.

Інструменти, які ми використовуємо для вимірювання успішності впровадження, — це індикатори, які завжди добре встановити, щоб знати, чи успішне впровадження чи ні. Для кожної стратегічної та конкретної цілі ми присвоюємо один або декілька показників. Показники повинні бути встановлені за методом SMART. Цей метод говорить, якими мають бути показники, кожна буква відповідає одному прикметнику.

S – Specific – специфічні;

M – Measurable – вимірні;

A – досяжні;

R - Realistic – реальні;

T – Timed – обмежені у часі.

Ми можемо розділити показники на три категорії: головні, стратегічні та специфічні показники. Головні індикатори допомагають визначити, чи досягаємо успіху в реалізації бачення стратегічного плану. До них належать, наприклад, задоволеність громадян навколишнім середовищем, кількість людей, підключених до громадської інфраструктури, кількість людей, які перевозяться громадським транспортом, пропозиція та потенціал навчальних закладів, але, можливо, також частка виконаних цілей стратегічного плану.

Для оцінки стратегічних цілей використовуються стратегічні показники. Ці показники включають, серед іншого, рівень безробіття,

кількість підприємців, доглянуту площу громадських місць, доїзд на роботу, частку людей з вищою освітою, витрати навчальних закладів на інвестиції або задоволеність жителів цього конкретного району.

Конкретні показники служать для моніторингу конкретних цілей. І серед них ми можемо знайти, наприклад, загальне споживання електроенергії в громадських будівлях, задоволеність мешканців чистотою повітря чи якістю питної води, кількість клієнтів, які користуються певними публічними послугами тощо.

Стратегічний план не існує сам по собі, а є частиною більш широкого процесу стратегічного планування та управління, який певним чином охоплює його. Є й інші конкретні стратегічні документи, такі як різноманітні узагальнення, дослідження, концепції, програми розвитку тощо. На відміну від стратегічного плану, громадяни зобов'язані затверджувати територіальні плани, суть яких полягає у функціональному розмежуванні території. Обидва ці документи логічно впливають один на одного.

В контексті висвітлення даного питання спробуємо дослідити зв'язок між територіальним і стратегічним планом. Оскільки це два найважливіші документи міста, то необхідно, щоб ці документи також були сумісні між собою. Документи завжди впливають один на одного, стратегічний план створює вимоги до просторового плану своїми пропозиціями, а просторовий план, з іншого боку, спрямовує стратегічний план своїм функціональним використанням територій.

«Часте запитання – що має бути першим – просторовий чи стратегічний план? – по суті безглуздо. Як правило, один із документів уже існує, а другий (якщо цьому не перешкоджає зовнішній вплив або немає потреби змінювати) має відповідати першому.

Всі ці технології можуть значно полегшити роботу команди з розробки та впровадження стратегічного плану регіонального розвитку, підвищити ефективність процесу та сприяти досягненню поставлених цілей.

2.2 Аналіз стратегічного планування розвитку регіону на прикладі Івано-Франківської області

«Історія започаткування стратегічного управління розвитком Івано-Франківщини розпочалась ще у 1998 р., коли авторами монографії «Лібералізація економіки і проблеми управління регіоном», вперше зв'язали лібералізацію економіки з конкретними проблемами управління регіоном і було рекомендовано регіональним органам управління «... розпочати інтенсивне впровадження у практику власної роботи процеси стратегічного планування. Проте в зв'язку з відсутністю відповідних вказівок і рекомендацій від центральних органів влади ці пропозиції групи місцевих науковців на той час виявились нереалізованими» [8, с. 23].

Однак у 2002 р. з певних причин з'являється нове розпорядження Президента №385/2002-рп «Про розроблення проекту Стратегії економічного і соціального розвитку України до 2011 р.», яким передбачалося «забезпечити розроблення робочими групами стратегій розвитку окремих галузей економіки та регіонів України» [8, с. 23].

Сучасна стратегія розвитку Івано-Франківщини була сформована у 2020 році та розрахована на період з 2021 до 2027 років. Основними цілями стратегії були наступні:

- стимулювання залучення інвестицій;
- стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу;
- операційна ціль «Забезпечення енергоефективності»;
- удосконалення управління регіональним розвитком;
- забезпечення екологічної безпеки регіону;
- підвищення туристично-рекреаційного потенціалу;
- маркетинг туристичного потенціалу;
- збільшення доданої вартості сільськогосподарської продукції;
- розвиток людського капіталу.

Для досягнення поставлених цілей в стратегії важливо оцінити ресурсний потенціал регіону (Мал. 2.1).



Мал. 2.1 Структурна схема ресурсного забезпечення соціально-економічного розвитку регіону [13, с. 158].

Важливо враховувати наявність природних, інфраструктурних, трудових, інтелектуальних, організаційно-управлінських, соціальних та інших видів ресурсів для забезпечення здійснення управлінських функцій.

Суть стратегії полягає наступному «Доступна освіта та якісна медицина, чисті вода і повітря, власна безпека, цікава робота з достойною оплатою і відпочинок, доступність, справедливий суд, відсутність бюрократії – основні чинники для забезпечення добробуту кожного жителя Прикарпаття. Саме вони були ключовими при формуванні Стратегії розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки, яка розроблена у відповідності до конституційного принципу – пріоритету інтересів людини. Мета Стратегії розвитку Івано-Франківської області на 2021-2027 роки полягає у забезпеченні добробуту та високої якості життя теперішнього і майбутніх поколінь в умовах розвитку конкурентоспроможної та інноваційної економіки на засадах збереження культурних традицій, природних особливостей та переваг краю» [21].

«Стимулювання залучення інвестицій є вкрай важливе, оскільки інвестиційне забезпечення економіки регіону є ключовим чинником

успішного соціально-економічного розвитку регіону. Зовнішні інвестиції, які сприяють доступу до нових ринків, запровадженню високоефективних методів управління, є основним інструментом для інтенсивного технічного та технологічного оновлення виробництва, що забезпечує підвищення рівня рентабельності та посилення конкурентоспроможності економіки» [17, с. 17].

Щодо стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, то важливим завданням для економічного зростання, збільшення зайнятості є створення стійкого підґрунтя для підприємництва. Це забезпечується такими шляхами як:

забезпечення доступу до фінансування через надання кредитів, грантів та інших фінансових інструментів, розробка гнучких умов погашення для нових підприємств;

надання підприємцям можливостей для отримання нових навичок та знань, включаючи семінари, тренінги та консультації з управління та розвитку бізнесу;

створення спеціалізованих майданчиків для розвитку нових підприємств, де надається доступ до приміщень, обладнання та експертної підтримки;

впровадження ефективних та швидких процедур для створення та реєстрації нових бізнесів;

надання фінансової підтримки для інноваційних проектів та створення умов для впровадження нових технологій;

запровадження податкових заходів, які сприяють розвитку бізнесу, зокрема зниження податків для малих підприємств;

створення можливостей для обміну досвідом та співпраці між підприємствами.

Щодо розвитку підприємництва у 2022 році в Івано-Франківській області незважаючи на війну можна спостерігати позитивну динаміку.

«У розрахунку на 10 тис. наявного населення області кількість підприємств становила 60 одиниць. На 10 тисяч осіб наявного населення області припадає 57 малих підприємств та 3 – середніх» [24].

Так, «у сфері малого бізнесу області зайнято 122,3 тис. осіб, у тому числі 85,5 тис. (70%) – у фізичних осіб-підприємців. Частка фізичних осіб-підприємців у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами малого підприємництва склала 46%, малих підприємств (юридичних осіб) – 54%» [23].

Таблиця 2.2

Кількість підприємств в Івано-Франківській області та їх відсоткове відношення у 2022-2023 рр.

Найменування показника	Одиниця виміру	2022 рік	2023 рік
Кількість малих та середніх підприємств	одиниць	8 116	8 176
Кількість зайнятих працівників на малих та середніх підприємствах	осіб	102 033	106 530
Чисельність фізичних осіб-підприємців	осіб	46 436	47 196
Частка реалізованої продукції (робіт, послуг) малими та середніми підприємствами в загальному обсязі реалізації продукції (товарів, послуг) підприємств	%	65,1	66,5

Джерело: складено на основі [23].

Згідно даних Головного управління статистики «за результатами діяльності у 2022р. малими підприємствами області отримано 636 млн.грн прибутку проти 697,4 млн.грн збитку у 2021р. Прибутковими підприємствами, частка яких у загальній кількості становила 77,1%, отримано 2222,2 млн.грн прибутку, що на 16,3% більше обсягів прибутку у попередньому році» [23].

Ціль забезпечення енергоефективності передбачає зменшення споживання енергії та оптимізацію енергетичних процесів для досягнення більш високої продуктивності при менших витратах енергії. Ця ціль може бути застосована на різних рівнях, таких як підприємства, галузі, міста, регіони чи країни. Забезпечення енергоефективності важливо для зменшення

споживання енергії, зниження викидів та покращення сталості енергетичних систем. Це може впливати на багато сфер, включаючи промисловість, будівництво, транспорт та господарську діяльність. Саме тому ця ціль є однією із базових у регіональному розвитку.

Таблиця 2.3

Програма енергоефективності Івано-Франківської області з прогнозом до 2025 року

Показник	Календарний період					
	2012	2013	2014	2015	2015-2020	2020-2025
Інвестиції, млн. грн.	7,16	21,25	50,15	86,95	584,78	2298,67
Заощадження енергоресурсів						
млн. кВт-год	5,5	16,61	39,5	68,19	189,66	749,37
млн. грн.	1,88	5,49	10,36	16,21	91,11	359,98
Зменшення викидів CO ₂ , тис. т	0,35	0,95	2,43	4,13	35,21	139,11

Джерело [25].

Ще одним важливим питання розробки й впровадження стратегії є підвищення туристично-рекреаційного потенціалу, що має на меті розвиток і покращення туристичної привабливості регіону чи місцевості. Це завдання має надзвичайно важливе значення, оскільки може сприяти економічному зростанню, залученню інвестицій та створенню нових робочих місць.

Загалом питання туризму в Івано-Франківській області – одне із перспективних, адже на території області розміщені Українські Карпати.

Варто зазначити, що для підвищення туристично-рекреаційного потенціалу регіону важливими є наступні завдання:

збільшення обсягів готельної бази та розвиток ресторанно-готельного бізнесу;

покращення доріг, аеропортів, залізниць та громадського транспорту для полегшення доступу туристів;

організація екскурсій та маршрутів, які пропонують унікальні культурні та історичні враження;

розвиток екотуризму через створення маршрутів у природних резерватах та національних парках;

створення рекреаційних зон, парків для відпочинку та здоров'я, спортивних комплексів;

організація культурних фестивалів, музичних заходів та інших подій, які привертають туристів;

розробка та просування мистецьких та розважальних заходів для різних аудиторій;

партнерство з громадськістю та бізнесом.

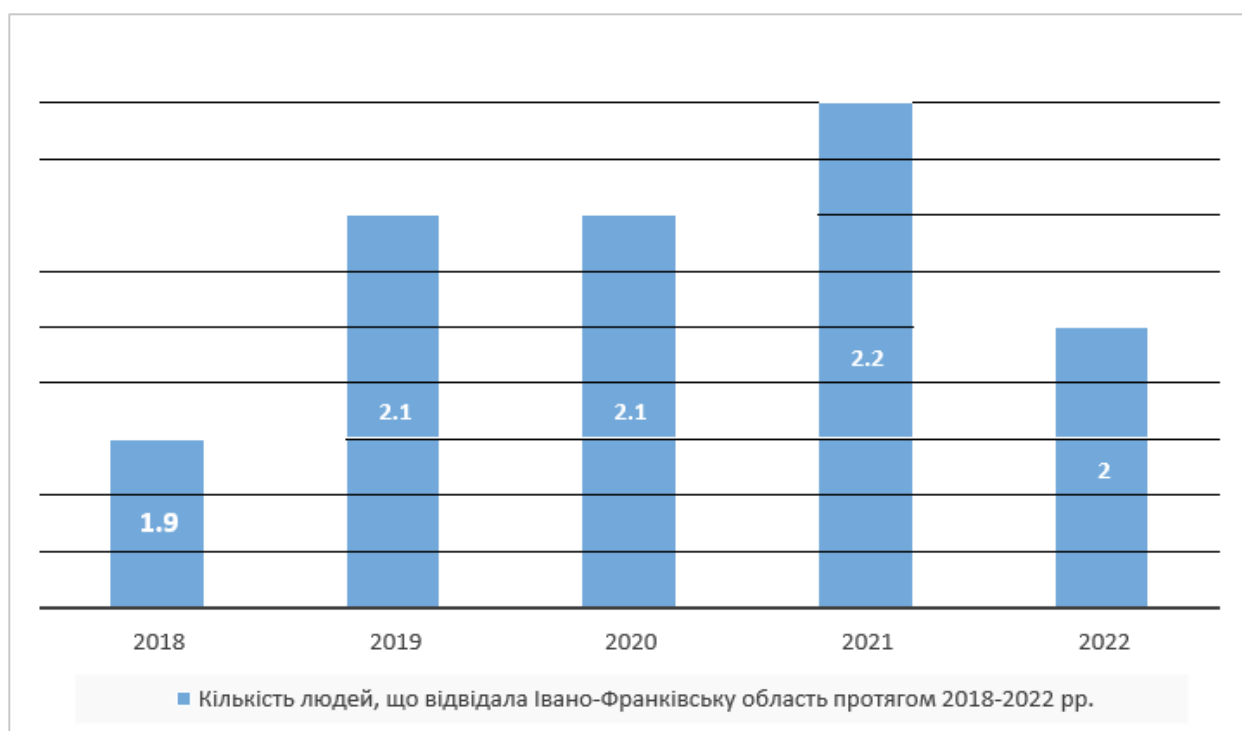
Таблиця 2.4

Кількість туристів Івано-Франківської області

Рік	Кількість туристів, усього	Кількість туристів, усього		
		в'їзних (іноземних) туристів	виїзних туристів (громадян України, які виїжджали за кордон)	внутрішніх туристів
2018	65985	1324	6853	57708
2019	79573	2473	8588	68912
2020	73709	3190	14340	55779
2021	55381	1123	18816	33572
2022	63345	995	25146	36104

Джерело: складено автором за даними [26]

Кількість туристів, що відвідали Івано-Франківську область за останні роки засвідчує високий рівень туристичного потенціалу регіону та вказує, що даний напрямок є досить перспективним для розвитку.



Мал. 2.2 Динаміка туристичного потоку в Івано-Франківську область

Протягом останніх років, динаміка туристичних відвідувань до Івано-Франківської області зберегла позитивну динаміку, незважаючи на війну область залишалась досить безпечним регіоном, що зумовило в'їзд жителів східних та центральних областей. Проте, динаміка в'їзду іноземців була висока тільки до лютого 2022 року. Таким чином, підвищення туристично-рекреаційного потенціалу вимагає комплексного підходу та розробки стратегій, спрямованих на залучення туристів та розвиток туристичної інфраструктури.

На розвиток туризму та соціальних показників впливає також культурний та освітній розвиток регіону. В таблиці подано кількість культурних закладів області.

Загалом, «Івано-Франківська область займає 11 позицію серед загальної кількості 24 адміністративних одиниць за загальною чисельністю закладів культури і мистецтва, що свідчить про її високий та середній рівень розвитку базової мережі культури, величина мережі закладів культури в інфраструктурі галузі складає 4,4% від їх загальної кількості проте можна

спостерігати низьку активність населення щодо рівня споживання культурних благ» [28].

Таблиця 2.5

Кількість культурних закладів області

Рік	Кількість театрів, од	Кількість глядачів на виставах, тис.	Кількість концертних організацій, професійних творчих колективів, од	Кількість музеїв, од	Кількість відвідувачів музеїв, тис.
2019	4	105,7	79	24	450,6
2020	4	124,7	64	26	480,7
2021	4	151,7	46,4	26	493,5
2022	4	151,7	80,3	26	470,6

Джерело [27].

Враховуючи особливості стратегічного розвитку та основні цілі стратегії спробуємо здійснити PEST-аналіз розвитку Івано-Франківської області.

PEST-аналіз є інструментом стратегічного менеджменту, який допомагає оцінити вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів на конкретний регіон чи організацію. Спробуємо даний аналіз на прикладі Івано-Франківської області

Таблиця 2.6

PEST аналіз розвитку Івано-Франківської області

Політичні фактори	Економічні фактори
Війна в Україні та її негативні наслідки,	Рівень економічного розвитку та диверсифікації галузей.

<p>нестабільність місцевої адміністрації, політичні рішення щодо розвитку регіону.</p> <p>Дотаційність більшості місцевих бюджетів області, висока залежність від державного бюджету.</p> <p>Близьке розташування до кордонів ЄС</p> <p>.Зміцнення відносин між Україною та країнами ЄС, збільшення зовнішньоекономічних зв'язків.</p>	<p>Привабливість регіону для інвесторів, наявність інвестиційних проектів.</p> <p>Активний розвиток сфери туризму в регіоні</p> <p>Вплив податкових ставок та підходів на підприємства та господарювання в регіоні.</p> <p>Значний обсяг надходжень від трудових мігрантів з-за кордону</p> <p>Наявність на території області об'єктів підвищеної екологічної небезпеки гірничодобувної галузі</p>
<p>Соціальні фактори</p>	<p>Технологічні фактори</p>
<p>Наростання міграції населення продуктивного віку, в т.ч. трудової міграції та відтік кадрового потенціалу</p> <p>Висока трудова міграція населення, відтік працездатного населення.</p> <p>Високий рівень освіченості населення.</p> <p>.Підвищення якості освітніх послуг, залучення на навчання іноземних студентів у ВНЗ I-IV рівнів акредитації</p>	<p>Рівень технологічного розвитку та інновацій в області.</p> <p>Використання сучасних технологій у бізнесі та виробництві.</p> <p>Інфраструктурні можливості та використання інформаційних технологій.</p> <p>Погіршення стану комунальної інфраструктури</p>

<p>Чіткі демографічні характеристики населення щодо віку, статусу, освіти.</p> <p>Висококультурні соціальні тенденції, розвитку традицій.</p> <p>Брак робочих місць у сільській та гірській місцевості.</p> <p>Рівень доступності освіти, охорони здоров'я та інших соціальних послуг.</p> <p>Недостатній рівень адаптації освіти до реального ринку праці.</p>	
---	--

Таким чином, Івано-Франківська область – регіон із великими можливостями, природними й людськими ресурсами, можливостями для інновацій та розвитку. На сам розвиток регіону впливає багато факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які також визначають і сам процес планування. Загалом стратегічне планування може стати важливим інструментом стратегічного розвитку регіону та вирівнювання різноманітних диспропорцій.

2.3 Практика прогнозування у сфері регіонального управління

Прогнозування у сфері регіонального управління є важливою складовою для раціонального планування та прийняття ефективних стратегічних рішень. Вона дозволяє аналізувати та передбачати тенденції розвитку регіону, визначати можливі виклики та можливості.

Одним із головних елементів здійснення прогнозування є аналіз ресурсного забезпечення регіону. «Від ресурсного забезпечення регіону

залежить розвиток багатьох сфер його життя, на основі цих даних будується управління територією, розробляються цільові програми, стратегії, від них якоюсь мірою залежать безпека населення й еволюція економічного сектору» [13, с. 157].

Науковиця К. Пастух стверджує, що «прогнозування та програмування взаємопов'язані з плануванням, яке полягає в розробці та практичному здійсненні планів, що визначають бажаний стан об'єкта управління, шляхи, способи і ресурси, які необхідні для його досягнення. Основними складовими нормативно-правової бази прогнозування, програмування, планування є Конституція України, закони України, акти Президента України, Кабінету Міністрів України та інші» [29, с. 126].

Використання прогнозування передбачає використання наступних складових та етапів:

Аналіз економічних та соціокультурних показників, тобто визначення ключових економічних показників, зокрема GDP, рівень безробіття, інфляція, обсяги інвестицій тощо.

Демографічний аналіз, тобто розподіл населення за віком, рівень народжуваності та смертності, міграційні тенденції.

Використання геопросторового аналізу. Для цього можуть послуговувати географічні інформаційні системи (аналіз просторових даних для вивчення розподілу ресурсів, інфраструктури, природних умов тощо). Також важливим є створення карт для візуалізації географічних аспектів регіону.

Ще одним етапом є розробка сценаріїв розвитку. Зокрема, це прогнозування на основі різних сценаріїв, розгляд можливих розвиткових сценаріїв з урахуванням різних факторів (економічних, соціальних, політичних). Сенситивність до змін, тобто аналіз впливу різних змін на прогнозні показники.

Наступним етапом є взаємодія з зацікавленими сторонами, зокрема консультації з громадськістю, залучення громадськості до процесу

прогнозування та врахування їхніх точок зору. Також актуальним є взаємодія з бізнес-спільнотою, Партнерства з підприємствами для отримання прогнозів та інформації щодо їхніх планів.

В процесі здійснення прогнозування необхідним є використання таких інструментів.

По-перше, використання аналітичних інструментів, зокрема моделювання та аналіз даних.

По-друге, важливими є методи економічного прогнозування: аналіз економічних тенденцій, визначення перспектив розвитку галузей економіки в регіоні.

врахування впливу світової економічної кон'юнктури на регіональний розвиток.

По-третє, методи демографічного прогнозування: прогнозування змін в розподілі населення за віком, статтю, регіонами та іншими характеристиками.

оцінка впливу демографічних змін на ринок праці та соціальні послуги.

По-четверте, технологічне прогнозування: вивчення рівня технологічних інновацій та їхнього впливу на регіональний розвиток;

прогнозування технологічних змін та їхнього впливу на промисловість та ринки.

По-п'яте, сценарне планування: розробка різних сценаріїв можливого розвитку подій; врахування різних варіантів прийняття рішень та їхніх можливих наслідків.

Залучення експертів та громадськості: взяття до уваги думок експертів та представників громадськості при розробці прогнозів та стратегій;

проведення консультацій та діалогу для отримання різних перспектив.

По-шосте, важливим для процесу прогнозування є моніторинг та оцінка, що передбачає:

постійне відстеження виконання прогнозів та реальних результатів;
оцінка ефективності прийнятих рішень та корекція стратегій при необхідності.

Практика прогнозування у сфері регіонального управління дозволяє забезпечити більш об'єктивне та науково обгрунтоване прийняття рішень для досягнення стратегічних цілей та покращення якості життя в регіоні.

У контексті стратегічного планування елементи прогнозування також супроводжуються рядом проблем. До основних проблем планування у сфері публічного управління слід віднести: «недосконалість існуючої нормативно-правової бази; несистемність у формуванні та реалізації стратегій; неузгодженість стратегій на різних рівнях управління. Досвід застосування стратегічного планування соціально-економічного розвитку в Україні свідчить, що, незважаючи на наявність значної кількості стратегій, концепцій, затверджених планів і програм, вони не є життєздатними. Уже розроблені документи стратегічного характеру у своїй сукупності не становлять цілісну систему, а багато з визначених цілей в цих документах, дуже погано взаємопов'язані. Більшість таких уже затверджених документів не коригуються і зазвичай поступово перестають відповідати наявним потребам розвитку регіонів. Відсутній також і механізм контролю з визначеною системою оцінки, виконання представлених планів, у результаті чого ці плани мають суто формальний характер» [30].

Удосконалення системи прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів має здійснюватися комплексно і за участю органів регіонального рівня із науковими центрами із використанням сучасних інноваційних та інформаційних технологій.

Висновки до розділу 3

Планування є важливою складовою діяльності органів регіонального управління. Використання стратегічного планування може значно полегшити процес управління та впровадження стратегій за допомогою таких технологій: геопросторовий аналіз, використання аналітичних інструментів та програм для обробки та аналізу економічних, соціокультурних, демографічних та інших даних, виявлення трендів, шляхів розвитку та ключових проблем на основі даних, використання програм для моделювання різних сценаріїв розвитку, прогнозування можливих варіантів та їх впливу на регіональний розвиток, застосування електронних систем для збереження та обміну стратегічною документацією, підвищення доступності та ефективності обміну інформацією між учасниками процесу, використання онлайн-платформ для залучення громадськості до процесу стратегічного планування, моніторинг та відстеження прогресу в реальному часі.

В Івано-Франківській області стратегічне планування активно використовують з 2002 року для виявлення ресурсного потенціалу, сильних і слабких сторін, загроз та можливостей. Сучасна стратегія розвитку Івано-Франківщини була сформована у 2020 році та розрахована на період з 2021 до 2027 років. Основними цілями стратегії є наступні: стимулювання залучення інвестицій; стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу; забезпечення енергоефективності; удосконалення управління регіональним розвитком; забезпечення екологічної безпеки регіону; підвищення туристично-рекреаційного потенціалу; розвиток людського капіталу та інші. Для досягнення успіху стратегічні плани повинні враховувати наявність природних, інфраструктурних, трудових, інтелектуальних, організаційно-управлінських, соціальних та інших видів ресурсів для забезпечення здійснення управлінських функцій. Водночас, реалізація основних цілей стратегії зіштовхується із рядом викликів політичного, соціального, екологічного та технологічного характеру, що впливає на відхилення та відставання від поставлених цілей. Війна та її негативні наслідки зумовлює

нестабільність розвитку та неможливість чіткого планування і прогнозування.

РОЗДІЛ III

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ ТА ОКРЕМИХ ТЕРИТОРІЙ

3.1 Переваги, проблеми та перспективи розвитку стратегічного планування розвитку регіону

Незважаючи на суперечливість, використання стратегічного підходу у регіональному управлінні часто визнається як ефективний засіб для досягнення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіонів. Ефективність стратегічного підходу залежить від ретельної підготовки, управлінської компетентності та готовності адаптуватися до змін у навколишньому середовищі.

Розробка довгострокового стратегічного документа необхідна для визначення діючих тенденцій і закономірностей місцевого розвитку, формування на цій основі сценаріїв перспективного соціально-економічного та екологічного розвитку, визначення етапів і термінів досягнення місцевих пріоритетів. Для забезпечення реалізації окремих пріоритетних напрямів стратегії розробляються та виконуються місцеві цільові програми розвитку окремих сфер економічної діяльності, які мають перетворитися на дієвий інструмент реалізації довгострокової місцевої політики.

В таблиці 3.1 спробуємо дослідити суперечливість явища стратегічного планування в регіональному розвитку.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки стратегічного планування в контексті регіонального управління

Критерій	Переваги	Недоліки
Орієнтація на цілі	Стратегічний підхід дозволяє чітко визначити цілі та	Неоднозначність результатів, складність вимірювання успіху,

	спрямувати усі зусилля на досягнення цих цілей.	адже не завжди легко виміряти конкретні результати стратегічного управління, особливо в довгостроковій перспективі.
Вплив на ресурсний потенціал	Раціональне використання ресурсів, забезпечення його оптимального використання за допомогою аналізу та планування.	Розробка та впровадження стратегій може вимагати значних фінансових та людських ресурсів.
Адаптація до змін	Стратегічне управління робить організації та регіони більш гнучкими та готовими до змін у навколишньому середовищі.	Швидкі та несподівані зміни у світовому або регіональному середовищі можуть робити стратегії застарілими або неефективними.
Налагодження партнерства	Сприяє розбудові партнерств та співпраці з різними зацікавленими сторонами для спільного досягнення мети.	Різноманітні інтереси різних стейкхолдерів можуть створювати конфлікти, а невизначеність може призвести до неочікуваних наслідків.

--	--	--

Незважаючи на суперечливість, використання стратегічного підходу у регіональному управлінні часто визнається як ефективний засіб для досягнення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіонів. Ефективність стратегічного підходу залежить від ретельної підготовки, управлінської компетентності та готовності адаптуватися до змін у навколишньому середовищі.

Таким чином, серед основних переваг стратегічного планування регіону ми можемо виокремити такі. Стратегічне планування дозволяє визначити конкретні цілі та напрямки для регіону, що надає чітку мету, яку можна спрямувати на досягнення конкретних результатів. Стратегічне планування включає у себе узгодження інтересів різних стейкхолдерів, таких як урядові органи, підприємства, громадські організації та громадяни. Це сприяє більш широкому підтримці та ефективному вирішенню проблем. Стратегічне планування створює сприятливі умови для інновацій та впровадження нових технологій. Це може підтримати сталі зміни та розвиток сучасних технологій.

Ефективне стратегічне планування може допомогти регіону зміцнити свою конкурентоспроможність на місцевому, національному та міжнародному рівні. Чіткі стратегії та перспективи розвитку роблять регіон більш привабливим для інвесторів, що може призвести до залучення нових інвестицій та створення нових робочих місць.

О. Качний до переваг стратегічного планування додає: «виступає інтегруючою силою, яка організовує і спрямовує процес розробки стратегічних цілей і створює основу для розподілу ресурсів на рівні регіональних органів влади. Крім того, стратегічне планування зосереджує увагу на проблемах регіонального соціально-економічного розвитку і забезпечує основу для взаємодії керівників і співробітників в процесі розробки і реалізації стратегії розвитку регіону» [18].

Підсумовуючи, зауважимо, що стратегічне планування регіону сприяє структурованому та цільовому розвитку, дозволяючи враховувати різноманітні аспекти, що впливають на успішність регіонального управління.

Варто більш конкретніше зупинитись на проблемах, що виникають в процесі здійснення стратегічного планування регіону.

По-перше, варто відмітити проблему переважної декларативності у стратегічних планах. Стратегічні плани багатьох регіонів чи громад є суто формальними і схожі одні на одних. Досить часто вони не відображають конкретних індивідуальних характеристик громад, потреб їх мешканців або проблем, які стосуються тільки окремих регіонів. Досить часто вони містять так багато пріоритетів і заходів, ніби дані муніципалітети та міста мають необмежені ресурси, тому питання полягає в тому, наскільки реалістичними є такі стратегії.

По-друге, вагомою проблемою у стратегічному плануванні є брак фінансових ресурсів, постійне зменшення доходів громад і регіонів.

По-третє, проблемою виступає гостра соціально-політична ситуація в Україні, російсько-українська війна та її наслідки, нестабільність розвитку подій, що часто призводить до неможливості спрогнозувати чи спланувати майбутні показники розвитку.

Н. Попадинець розширює перелік актуальних проблем і додає до них ще такі: «відсутність нормативно-правових актів, що регулюють взаємовідносини між рівнями влади у процесі розробки та реалізації стратегічних документів; відсутність інтеграції стратегічних документів по вертикалі, а часом і по горизонталі; невідповідність методології стратегічного планування розвитку суб'єктів різного рівня; прогнозна невизначеність програм довгострокового розвитку, що ускладнює спадкоємність і послідовність стратегічного планування розвитку регіону; відсутність чітких індикаторів реалізації стратегій: при формуванні оперативних планів заходів втрачається кінцева ціль, відбувається «розмиття» політики у сфері стратегічного управління розвитком регіону;

низькоякісна система контролю за реалізацією стратегій розвитку регіону та інші» [17, с. 18].

На основі цього спробуємо визначити основні перспективи удосконалення стратегічного планування регіонального розвитку, адже вважаємо це важливим завданням для досягнення сталого та збалансованого розвитку регіонів.

Науковець О. Їжак та його колеги із Національного інституту стратегічних досліджень зазначають, що «розробка стратегій розвитку громад не дає безпосередніх фінансових і бюджетних переваг та є не вимогою законодавства, а, скоріше, факультативним правом, для реалізації якого можуть бути застосовані в якості модельних нормативно-правові акти, розроблені для регіонального рівня. Цей процес стимулюється необхідністю демонструвати наявність бачення майбутнього при зверненні до міжнародних фондів, що сприяють розвитку самоврядування в Україні, і до міжнародних інвесторів» [19]. Це зумовлює особливий підхід до впровадження та удосконалення системи стратегічного планування.

Вважаємо, що важливим є забезпечення активної участі та представництва різних стейкхолдерів у процесі стратегічного планування, включаючи місцеві урядові структури, бізнес, громадські організації та громадянське суспільство. Також перспективним видається удосконалення стратегій з урахуванням аспектів соціальної справедливості, зменшення внутрішньо регіональних різниць та вирішення проблем нерівності; удосконалення методів аналізу ризиків та можливостей для більш глибокого розуміння можливих викликів та перспектив у регіональному розвитку.

В умовах розвитку сучасних інформаційних технологій актуальним і необхідним є впровадження цифрових технологій та геопросторового аналізу для збору, обробки та візуалізації даних, що сприяє більш ефективному плануванню. Врахування інновацій та технологічного розвитку у стратегічних планах може забезпечити сталу конкурентоспроможність регіону. Важливим є також забезпечення включення в стратегічне

планування аспектів, пов'язаних із змінами клімату, екологічною стійкістю та іншими глобальними викликами.

Удосконалення стратегічного планування можливе також завдяки взаємодії та координації між різними рівнями управління, включаючи місцевий, регіональний та національний рівні, для забезпечення спільного напрямку розвитку.

Крім того, необхідним є розгляд стратегічного планування як процесу, що охоплює довгострокову перспективу, та врахування впливу сучасних рішень на майбутнє регіону.

Для подолання стратегічних проблем, на наш погляд, необхідно вирішити цілий ряд суттєвих для забезпечення розвитку регіонів питань, а саме: законодавчо закріпити концептуальні підходи державної політики у сфері регіонального розвитку, виходячи з реформи адміністративно-територіального устрою і місцевого самоврядування; визначити межі територіальної юрисдикції органів державної влади та органів місцевого самоврядування; регламентувати процедуру делегування повноважень обласними радами обласним державним адміністраціям.

Ці підходи можуть сприяти розвитку більш комплексних, ефективних та сталих стратегій регіонального розвитку, сприяючи взаємодії між різними рівнями управління та забезпечуючи зростання конкурентоспроможності та життєздатності регіонів.

3.2 Міжнародний досвід використання стратегічного планування регіону

У міжнародній практиці щодо використання стратегічного підходу у контексті регіонального управління склалося двояке відношення. Ряд країн та регіонів вважають це вагомим інструментом розвитку, інші ставляться до стратегічного планування й управління з певним скептицизмом.

Для прикладу, у чеській практиці переважає значний скептицизм щодо застосування будь-яких концептуальних підходів, у тому числі стратегічного планування. Хоча багато муніципалітетів і міст готують стратегічні плани. Однак, варто зауважити, що європейські міста та регіони переважно готують стратегії та стратегічні плани для можливості отримання фінансування проектів розвитку від ЄС, особливо від Європейського Фонду Регіонального Розвитку (ЄФРР). Тобто, це вказує на дещо декларативний характер стратегічного планування.

В Чехії регіональне управління базується на самоврядуванні різних країв (регіонів), які мають певний ступінь автономії у вирішенні питань регіонального розвитку. Регіональні уряди розробляють стратегії розвитку, що визначають пріоритети, завдання та інструменти для досягнення покращень у своїх регіонах.

Досвід сусідньої Словаччини, де існує юридичне зобов'язання для муніципалітетів і міст отримувати «програми соціального та економічного розвитку», аналіз даних свідчить про те, що лише 10% найбільших міст працюють зі стратегічними планами та мають із них користь, тоді як 40% – не оновлюють їх взагалі, а 50% їх не мають і не потребують [15].

У Нідерландах існує практика розвитку та впровадження "Регіональних Дорожніх Карт" (Regional Roadmaps), які є стратегічними документами для регіонального розвитку. Ці карти містять конкретні мети та проекти для стимулювання економічного росту.

Китай активно використовує стратегічне планування для регіонального розвитку. Країна впроваджує концепцію "Великого регіону" (Greater Region), яка передбачає інтеграцію економік та інфраструктури на великих територіях для стимулювання розвитку.

«Система стратегічного планування регіонального розвитку в США спирається на тотальну комп'ютеризацію збору, класифікації, групування, первинної обробки, зберігання та передачі інформації, значимої для розробки стратегічних рішень. Арсенал застосовуваного програмно-цільового

інструментарію постійно вдосконалюється. Важливим в цьому відношенні є террабітний проект (Terra project), запущений адміністрацією США під керівництвом національного наукового фонду, спрямований на забезпечення революційної швидкості обробки інформації, що є яскравим свідченням високого рівня індустріалізації централізованого планування» [16].

Що стосується Польщі, як найблищого сусіда України, то польське регіональне управління використовує стратегічне планування як один з ключових інструментів для розвитку своїх регіонів. Стратегічне планування є широко визнаним інструментом для визначення мети, цілей та шляхів досягнення сталого розвитку. Польща, як країна Європейського Союзу, також використовує механізми та інструменти, що надаються ЄС для розвитку регіональної політики. Програми, такі як Європейський Фонд Регіонального Розвитку (ЄФРР) та Європейський Соціальний Фонд (ЄСФ), використовуються для підтримки проектів із розвитку регіональних галузей економіки, інфраструктури, освіти та інших напрямів. Загальнонаціональні та регіональні уряди у Польщі розробляють стратегії регіонального розвитку, орієнтовані на досягнення конкретних цілей та врахування специфічних потреб різних регіонів країни. Ці стратегії можуть включати плани сталого розвитку, економічні стратегії, програми інфраструктурного розвитку тощо.

Норвегія використовує стратегічне планування для забезпечення сталого розвитку своїх регіонів, зокрема, для підтримки регіональної інфраструктури та відновлюваної енергетики.

В Німеччині основними складовими місцевого стратегічного планування економічного розвитку є планування розвитку муніципальних утворень та перспективний розвиток містобудування. «На муніципальному рівні здійснюється формування комплексного плану економічного розвитку громади, а також стратегії будівництва на її території, яка приймає форму закону в Федеральній сукупності законів про будівництво для території ФРН. На цьому рівні встановлюються рамки повноважень при реалізації стратегічних заходів, а також здійснюється координація та контроль за

діяльністю основних суб'єктів розвитку економіки відповідно до поставлених стратегічних завдань. Рішення, прийняті на кожному рівні, є орієнтирами для планування нижчого рівня влади, визначають основні напрямки розвитку. Наприклад, в завдання регіонального управління входить конкретизація головних цілей, поставлених на рівень землі, координація планових рішень різних спільнот відповідно до цілей планів даної землі» [16].

Варто зауважити, що стратегічне планування для ряду країн чи регіонів а також зважаючи на окремі випадки може бути недостатньо позитивним інструментом розвитку. Країни з централізованою системою управління можуть виявляти менший інтерес до стратегічного планування на місцевому рівні, оскільки рішення часто приймаються на центральному рівні.

Також в умовах політичної нестабільності деякі країни можуть мати обмежений інтерес до розробки та впровадження довгострокових стратегій, оскільки пріоритетом може бути реагування на термінові проблеми. Прикладом цього може бути війна в Україні. Для регіонів, де ведуться активні бойові дії основним пріоритетом є забезпечення необхідних публічних потреб, збереження життя, надання необхідних соціальних послуг. Такі регіони зважаючи на неможливість прогнозування не можуть акцентувати увагу на майбутньому, а орієнтуються на вирішення актуальних проблем.

Країни з економічними труднощами можуть бути більше усвідомлені до реалій короткострокового економічного виживання, а не довгострокового стратегічного планування. У країнах, де відсутня традиція стратегічного планування або де цей підхід не був історично важливим, може бути відчуття відсутності необхідності у його впровадженні.

Для тих країн, які активно використовують інструмент стратегічного планування в процесі розвитку регіону спільними є ряд особливостей. Основні проблеми, які більшість держав намагаються вирішити шляхом стратегічного планування охоплюють такі:

«боротьба проти регресу сільськогосподарських та природних районів;

створення або відновлення екологічних зон та умов для формування позитивної екологічної обстановки в цілому;

боротьба з зміною клімату і можливі етапи адаптації до цих змін;

скорочення викидів газів з метою запобігання розвитку «зеленого ефекту», економії енергоспоживання та збереження видобувних ресурсів» [20].

Вище названі приклади показують різноманітність підходів та стратегій, які країни використовують для регіонального розвитку. Важливо враховувати, що успішність стратегічного планування залежить від контексту, в якому воно застосовується, та врахування унікальних особливостей кожного регіону чи країни.

Висновки до розділу 3

Серед основних переваг стратегічного планування регіону ми можемо виокремити такі: стратегічне планування дозволяє визначити конкретні цілі та напрямки для регіону, що надає чітку мету, яку можна спрямувати на досягнення конкретних результатів; включає у себе узгодження інтересів різних стейкхолдерів, таких як урядові органи, підприємства, громадські організації та громадяни; сприяє більш широкій підтримці та ефективному вирішенню проблем регіону; створює сприятливі умови для інновацій та впровадження нових технологій. Ефективне стратегічне планування може допомогти регіону зміцнити свою конкурентоспроможність на місцевому, національному та міжнародному рівні.

Серед найбільш актуальних проблем ми виокремили такі: переважна декларативність у стратегічних планах, так як стратегічні плани багатьох регіонів чи громад є суто формальними і схожі одні на одних, досить часто вони не відображають конкретних індивідуальних характеристик громад, потреб їх мешканців; спостерігається брак фінансових ресурсів, постійне зменшення доходів громад і регіонів особливо для реалізації нових проектів і завдань; нестабільність розвитку подій, що часто призводить до

неможливості спрогнозувати чи спланувати майбутні показники розвитку регіону та інші.

В плані удосконалення в умовах розвитку сучасних інформаційних технологій актуальним і необхідним є впровадження цифрових технологій та геопросторового аналізу для збору, обробки та візуалізації даних, що сприяє більш ефективному стратегічному плануванню. Удосконалення стратегічного планування можливе також завдяки взаємодії та координації між різними рівнями управління, включаючи місцевий, регіональний та національний рівні. Важливим є забезпечення активної участі та представництва різних стейкхолдерів, особливо громадськості у процесі стратегічного планування.

В умовах політичної нестабільності, серед яких російсько-українська війна, країна чи окремі регіони можуть мати обмежений інтерес до розробки та впровадження довгострокових стратегій, оскільки пріоритетом може бути реагування на термінові проблеми, а не на перспективний розвиток.

ВИСНОВКИ

Концептуально стратегічне планування розглядається як систематичний процес формулювання та виконання стратегій для досягнення важливих цілей організації чи системи управління. Роль стратегічного планування визначається у створенні конкурентних переваг, управлінні змінами, визначенні стратегічних напрямків розвитку та оптимізації внутрішніх процесів. В процесі здійснення стратегічного планування розглядається взаємодія з такими аспектами, як фінансовий менеджмент, людські ресурси, маркетинг, щоб забезпечити комплексний та узгоджений підхід до управління, також аналізуються проблеми та виклики, які можуть виникнути при впровадженні стратегічного планування в сфері публічного управління. Стратегічне планування розглядається як важливий елемент загальної управлінської теорії, який дозволяє організаціям досягати своїх цілей в умовах невизначеності та конкурентної боротьби.

Стратегічний план у регіональному управлінні має свої особливості, оскільки він орієнтований на вирішення проблем та розвиток конкретного територіального підрозділу. Суть стратегічного плану у регіональному управлінні визначається конкретними потребами, характеристиками та можливостями конкретного регіону. Стратегічний план дещо відрізняється від стратегії. Стратегія визначає плани та напрями розвитку конкретного регіону з метою покращення його соціально-економічного становища та підвищення якості життя мешканців. Така стратегія орієнтована на досягнення конкретних цілей регіону. Тобто це загальний підхід або рамка, яка визначає основні цілі розвитку. Стратегічний план - це конкретний документ, який може бути написаний, визначений у часі та включати конкретні завдання та кроки.

Планування є важливою складовою діяльності органів регіонального управління. Використання стратегічного планування може значно полегшити процес управління та впровадження стратегій за допомогою таких технологій: геопросторовий аналіз, використання аналітичних інструментів

та програм для обробки та аналізу економічних, соціокультурних, демографічних та інших даних, виявлення трендів, шляхів розвитку та ключових проблем на основі даних, використання програм для моделювання різних сценаріїв розвитку, прогнозування можливих варіантів та їх впливу на регіональний розвиток, застосування електронних систем для збереження та обміну стратегічною документацією, підвищення доступності та ефективності обміну інформацією між учасниками процесу, використання онлайн-платформ для залучення громадськості до процесу стратегічного планування, моніторинг та відстеження прогресу в реальному часі.

В Івано-Франківській області стратегічне планування активно використовують з 2002 року для виявлення ресурсного потенціалу, сильних і слабких сторін, загроз та можливостей. Сучасна стратегія розвитку Івано-Франківщини була сформована у 2020 році та розрахована на період з 2021 до 2027 років. Основними цілями стратегії є наступні: стимулювання залучення інвестицій; стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу; забезпечення енергоефективності; удосконалення управління регіональним розвитком; забезпечення екологічної безпеки регіону; підвищення туристично-рекреаційного потенціалу; розвиток людського капіталу та інші. Для досягнення успіху стратегічні плани повинні враховувати наявність природних, інфраструктурних, трудових, інтелектуальних, організаційно-управлінських, соціальних та інших видів ресурсів для забезпечення здійснення управлінських функцій. Водночас, реалізація основних цілей стратегії зіштовхується із рядом викликів політичного, соціального, екологічного та технологічного характеру, що впливає на відхилення та відставання від поставлених цілей. Війна та її негативні наслідки зумовлює нестабільність розвитку та неможливість чіткого планування і прогнозування.

Серед основних переваг стратегічного планування регіону ми можемо виокремити такі: стратегічне планування дозволяє визначити конкретні цілі та напрямки для регіону, що надає чітку мету, яку можна спрямувати на

досягнення конкретних результатів; включає у себе узгодження інтересів різних стейкхолдерів, таких як урядові органи, підприємства, громадські організації та громадяни; сприяє більш широкій підтримці та ефективному вирішенню проблем регіону; створює сприятливі умови для інновацій та впровадження нових технологій. Ефективне стратегічне планування може допомогти регіону зміцнити свою конкурентоспроможність на місцевому, національному та міжнародному рівні.

Серед найбільш актуальних проблем ми виокремили такі: переважна декларативність у стратегічних планах, так як стратегічні плани багатьох регіонів чи громад є суто формальними і схожі одні на одних, досить часто вони не відображають конкретних індивідуальних характеристик громад, потреб їх мешканців; спостерігається брак фінансових ресурсів, постійне зменшення доходів громад і регіонів особливо для реалізації нових проектів і завдань; нестабільність розвитку подій, що часто призводить до неможливості спрогнозувати чи спланувати майбутні показники розвитку регіону та інші.

В плані удосконалення в умовах розвитку сучасних інформаційних технологій актуальним і необхідним є впровадження цифрових технологій та геопросторового аналізу для збору, обробки та візуалізації даних, що сприяє більш ефективному стратегічному плануванню. Удосконалення стратегічного планування можливе також завдяки взаємодії та координації між різними рівнями управління, включаючи місцевий, регіональний та національний рівні. Важливим є забезпечення активної участі та представництва різних стейкхолдерів, особливо громадськості у процесі стратегічного планування.

В умовах політичної нестабільності, серед яких російсько-українська війна, країна чи окремі регіони можуть мати обмежений інтерес до розробки та впровадження довгострокових стратегій, оскільки пріоритетом може бути реагування на термінові проблеми, а не на перспективний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Jezek J. Strategické plánování obcí, měst a regionů. Vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015. 216 s.
2. Ocharna F. Veřejný sektor a veřejné finance. Grada Publishing a.s., 2010/ s. 261
3. Stachova J. Participace a spolupráce v malých městech České republiky. In: Čermák, D.: Aplikace principů partnerství a participace v prostředí malých měst České republiky. Sociologický ústav, 100 s.
4. Perlin R. Strategický plán mikroregionu. Praha Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. 2006. 52 s.
5. Turba M. Strategický plán a jeho implementace. Strategie, urbanismus a architektura města. Mimořádná příloha Urbanismus a územní rozvoj č. 3, roč. 2014. Sborník z konference, Cheb, 48 s.
6. Šilhankova V. Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji, Univerzita Pardubice, 2007. 130 s.
7. Шипілова Л.М. Стратегічне планування у сфері національної безпеки: курс лекцій / Л.М.Шипілова. К: ВПЦ "Київський університет", 2023. – 143 с.
8. Дзвінчук, В. П. Петренко, В. В. Попович Аналіз досвіду стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону (на прикладі Івано-Франківської області). Регіональна економіка 2016, №1. С. 22-31.
9. Богославець Б. ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jsui/bitstream/123456789/812/1/Богославець%20Володимир%20Автореферат.pdf>
10. Любченко Н. ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ОСВІТОЮ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ Й ОПОРНИМИ ШКОЛАМИ. Вісник післядипломної освіти. Випуск 10(39). URL:

https://lib.iitta.gov.ua/721992/1/Любченко%20НВ_Стаття%20Технології%20стратегії%20планування%20та%20проектного%20мен%20.pdf

11. Сорокіна А., Загородня Ю. ФОРСАЙТ ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. URL: https://eprints.kname.edu.ua/60614/1/PMВ_2021-56-59.pdf

12. Жаворонкова Г. Стратегічне управління розвитком регіону. URL: <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/alexі,+4.pdf>

13. Богуславська С.І. РОЛЬ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ПРОГНОЗУВАННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 1, 2020. С. 155-159.

14. MINTZBERG, H. et al. Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases. Upper Sadle River (NJ), 2003. 46 s.

15. JEŽEK, Jiří a kol. , 2015. Strategické plánování obcí, měst a regionů. Vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015. 216 s.

16. Кухарська Н. ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11548/1/Закордонний%20досвід%20стратегічного%20планування%20регіонального%20розвитку.pdf>

17. Попадинець Н. РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ. Територіальний розвиток та регіональна економіка. Вип.6 (128). 2017. С. 16-19.

18. Качний О. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ОДИН ІЗ НАЙСУЧАСНІШИХ МЕТОДІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ. Державне управління: удосконалення та розвиток. №2. 2018. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/23.pdf

19. Їжак О. УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ТА МІСЦЕВОГО СТРАТЕГУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ.

Національний інститут стратегічних досліджень. URL:
<https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/socialno-ekonomichnyi-rozvytok-1.pdf>

20. Кухарська Н. ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ. Економічний аналіз. 2020 рік. Том 30. № 1. С. 118-125.

21. Стратегічний менеджмент. URL:
https://pidru4niki.com/89724/menedzhment/strategichniy_menedzhment

22. Стратегії розвитку Івано-Франківської області на 2021-2023 роки. URL: <https://www.if.gov.ua/strategiya-rozvitku-ivano-frankivskoyi-oblasti>

23. Розвиток малого бізнесу в Івано-Франківській області. URL:
<https://kuty-rada.gov.ua/statystyka/rozvytok-malogo-biznesu-v-ivano-frankivskij-oblasti.html>

24. РЕГІОНАЛЬНА ЦІЛЬОВА ПРОГРАМА РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ІВАНО-ФРАНКІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ НА 2022-2023 РОКИ. Івано-Франківськ. 2021. URL:
<https://www.if.gov.ua/storage/app/sites/24/documentu-2021/programa-msp-2022-2023.pdf>

25. Програма сталого енергетичного розвитку м.Івано-Франківська. URL: https://mycovenant.eumayors.eu/docs/seap/3648_1392210410.pdf

26. Офіційний сайт Івано-Франківської обласної державної адміністрації [Електронний ресурс]. – URL:
<http://www.if.gov.ua/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=796>

27. Паньків Н. М. Природоресурсний потенціал розвитку екологічного туризму Івано-Франківської області / Паньків Н. М. // Вісник Львівського університету. Серія: міжнародні відносини. – 2008.

28. Доценко В.Ф., Гукалова Т.В., Бондар Н.П., Арпуль О.В. Стан та перспективи розвитку готельного господарства в Івано-Франківській області // Географія та туризм. 2013. Вип. 26. С. 131–138.

29. Пастух К. ПРОГНОЗУВАННЯ, ПРОГРАМУВАННЯ, ПЛАНУВАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ. Університетські наукові записки, 2020, Том 19, № 2 (74), С. 123-130.
30. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція / М. І. Зверяков, Н. О. Кухарська, Н. А. Клевцевич, О. С. Шараг. Одеса : Атлант ВОІ СОІУ, 2019. 241 с.
31. Дегтярьова І. О. Конкурентоспроможність регіону: стратегічні пріоритети та механізми державного управління. К. : НАДУ, 2012. 368 с.
32. Балтачєєва Н. Типологізація регіонів України за рівнем соціального та економічного розвитку. Україна: аспекти праці. 2012. № 3. С. 31.–37.
33. Возняк Г.В. Регіональний розвиток: сутність і методологічна основа. Регіональна економіка. 2015. № 3. С. 34–43.
34. Evmenov A., Blagova I., Sorvina T., Kuzmina S. Innovative development of the socio-cultural sphere of the region. URL: https://www.e3sconferences.org/articles/e3sconf/pdf/2019/36/e3sconf_spbwosce2019_02060.pdf
35. Дума Л.В. Деякі аспекти вдосконалення прогнозування соціально-економічного розвитку українських регіонів. Двадцять економіко-правові дискусії: матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Львів, 2017. С. 38–40.
36. Buiak L.M. Mathematical models of general economic dynamics taking into account clusterization: monograph. Chernivtsi national Unt., 2016. 392 p.