

УДК 332.13:330.13

Г. І. Фролова,
Д. В. Василятий,
Д. О. Миргородська

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ

Анотація. У статті розкрито особливості стратегічного управління економічним розвитком регіону. Аргументовано вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на процес стратегічного планування. Визначено особливості стратегічного планування для забезпечення ефективного розвитку міста Бердянська в період 2017–2020 рр.

Ключові слова: регіон, стратегічне управління, економічний розвиток регіону, особливості організації стратегічного управління, стратегія розвитку, стратегічне планування розвитку міста, місія міста, стратегічні й операційні цілі розвитку міста.

Summary. The article describes the features of strategic management of economic development of the region. The influence of internal and external factors on the strategic planning process is argued. The features of strategic planning for ensuring the effective development of the city of Berdyansk in the period 2017–2020 are determined.

Key words: region, strategic management; economic development of the region; peculiarities of organization of strategic management; development strategy; strategic planning of city development; city mission; strategic and operational goals of the city development.

DOI : 10.33783/1977-4167-2019-46-2-116-125

Постановка проблеми. Як відомо з теоретичних досліджень і практики розвитку багатьох країн світу та їх об'єднань, ефективна державна регіональна політика є одним із головних інструментів державної політики загалом, спрямованої як на посилення конкурентоспроможності економіки, підвищення якості та рівня життя людей і громад, так і на єдність та інтегрованість регіональних просторів держави, що особливо важливо в період зовнішньої агресії і кризи. На відміну від галузевих політик, державна регіональна політика повинна орієнтуватись, передусім, на просторовий ефект і синергію від певних політичних дій і заходів, стратегічного і просторового планування, використання різних фінансових та інвестиційно-інноваційних механізмів розвитку територій тощо.

Проведення в країні економічних перетворень привело до зростання ролі регіонів у всіх сферах життя суспільства. При цьому їх функціонування зумовлює необхідність формування ефективної системи управління, здатної реалізовувати економічну політику в умовах ринку. Адже нині для України стратегія економічного розвитку економіки регіонів є головним завданням їх розвитку. Саме тому доцільним є визначення стра-

тегічних пріоритетів регіональних суб'єктів господарювання для забезпечення сталого розвитку країни, скорочення їх асиметрій і міжрегіональних диференціацій. З цією метою здійснюється розроблення систем стратегічного управління регіональним економічним розвитком.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розроблення стратегії економічного розвитку регіонів досліджували вчені: Я. Жаліло, Д. Покришка, Я. Белінська, С. Богуславська, П. Пуцентейло, Л. Рогатіна, К. Меддок, О. Мрінська, А. Ткачук, Ю. Третяк, О. Панухник, Г. Жаворонкова та ін. Проте нині залишаються питання, котрі потребують подальших досліджень щодо теоретичного, методологічного і практичного їх вирішення.

Мета статті — проаналізувати напрями стратегічного управління та визначити роль стратегічного планування в управлінні економічним розвитком регіону.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне стратегічне управління стає поштовхом у формуванні, запровадженні та реалізації стратегії розвитку регіону на основі безперервного моніторингу та аналізу змін навколишнього середовища, що застосовується з метою підтримки регіону та

© Г. І. Фролова, Д. В. Василятий, Д. О. Миргородська, 2019

Бібліографія ДСТУ 8302:2015:

Фролова Г. І., Василятий Д. В., Миргородська Д. О. Стратегічне планування в управлінні економічним розвитком регіону. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2019. № 2 (46). С. 116–125.

References (APA):

Frolova, H. I., Vasyliatii, D. V., Myrhorodska, D. O. (2019). *Stratehichne planuvannia v upravlinni ekonomichnym rozvytkom rehionu* [Strategic planning in management economic development of the region]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (46), 116–125 (in Ukr.).

забезпечення його протекцією на державному рівні. Стратегічне управління є визнаним у світовій практиці елементом у системі регіонального управління та регулювання, що дозволяє створювати умови для перспективного розвитку та приймати поточні рішення з урахуванням стратегічних цілей. Реалізація стратегії можлива при спільному впливі всієї сукупності управлінських рішень і реалізації поетапних дій, виконуваних різними цільовими групами та окремими особами [1, с. 6]. Стратегія соціально-економічного розвитку регіону реально здійснення тільки як невід’ємна узгоджена частина стратегії соціально-економічного розвитку країни та економічного району. Водночас вона набу-

ває змісту і значення як інтеграційна індикативна стратегія для мікроекономічних одиниць самого регіону і спрямовує інші суб’єкти господарювання різного масштабу із зовнішнього середовища (ТНК, інтеграційні союзи й альянси, міжнародні організації тощо) [2, с. 569].

Сутність стратегічного управління полягає у реалізації довгострокових планів, що відображають кінцевий результат та шляхи його досягнення, передбачає створення та розвиток певної економічної моделі, яка залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів.

На розвиток регіонів впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори (табл. 1).

Таблиця 1

Перелік та характеристика внутрішніх (ендогенних) та зовнішніх (екзогенних) факторів розвитку регіону [3]

Фактор	Характеристика
Ендогенні фактори	
Природно-ресурсний потенціал	Характеризується станом і прогностичними оцінками земельних, водних, лісових, мінерально-сировинних, оздоровчих і рекреаційних ресурсів та станом природного середовища
Оцінювання земельних ресурсів	Здійснюється на основі визначення рівня та ефективності використання земельних ресурсів за даними земельного кадастру (форма 6-зем.); рівня господарського використання, розподілу земельного фонду за власниками і землекористувачами, за категоріями земель; рівня забудови земель населених пунктів, промисловості, транспорту, зв’язку, частки земель екологічної мережі; грошової оцінки земель, можливості й умов функціонального перерозподілу земель. Наводяться дані про якісний стан та рівень біопродуктивності земельних угідь та ефективність їх використання
Оцінювання водних ресурсів	Проводиться шляхом визначення їх обсягів, якісного стану, можливостей збільшення, ступеня та ефективності використання
Лісові ресурси	Оцінюються за площею, породним складом, віковою структурою, категоріями захищеності, продуктивністю та використанням лісового фонду
Мінерально-сировинні ресурси (включно з так званими «техногенними родовищами»)	Оцінюються за їх структурою, запасами та можливостями їх приросту, об’ємами та умовами видобутку
Економічний потенціал	Оцінюється за обсягами, структурою, рівнем використання, ступенем зношеності основних фондів, розгалуженістю виробничої бази, часткою наукоємних інвестиційно-спроможних галузей і підприємств, здатних до реалізації інноваційної моделі економічного зростання, ступенем кваліфікації трудових ресурсів, потужністю, технічним станом та щільністю інженерно-транспортної інфраструктури
Оцінювання науково-технічного потенціалу	Здійснюється за показниками наявності науково-дослідних, дослідно-експериментальних, упроваджуючих, інформаційних, проектних організацій, вищих навчальних закладів, їх відповідності спеціалізації економіки регіону, кількісної та якісної характеристики наукових кадрів, наявності наукових розробок світового рівня, кількості отриманих патентів
Стан оточуючого природного середовища	Характеризується рівнями забруднення водного та повітряного басейнів, ґрунтів, обсягами накопичення всіх видів відходів та їх видовою структурою, акустичного дискомфорту, електричних і магнітних полів, випромінювання й опромінювання, потужністю, структурою та перспективами нарощування елементів екологічної мережі (заповідники, національні природні парки, біосферні заповідники, заказники, екологічні коридори тощо)
Оцінювання трудового потенціалу	Включає визначення існуючої та прогнозованої кількості та вікової структури трудових ресурсів, їх кваліфікації, зайнятості та стану на ринку праці (кількість та рівень безробіття тощо)

Фактор	Характеристика
Туристичний потенціал	Оцінюється за наявністю, кількісною та якісною характеристикою історико-культурних (історична спадщина), природно-кліматичних та медико-санітарних умов, лікувально-оздоровчих, рекреаційних ресурсів, розвитком туристичної інфраструктури
Рівень природно-технічної безпеки	Характеризується переліком, структурою, розміщенням потенційно небезпечних об'єктів та інших джерел виникнення надзвичайних ситуацій, їх розподілом за групами ризику, параметри зон уражень (площа території, кількість населених пунктів та населення) та наслідками надзвичайних ситуацій, станом об'єктів, переліком, вартістю та джерелами фінансування запобіжних заходів
Оцінювання просторово-економічного потенціалу (опорного каркасу території)	Здійснюється шляхом виявлення основних ліній та вузлів соціально-економічного розвитку і тяжіння інвестицій; існуючих чи намічуваних міжнародних транспортних коридорів, інших інфраструктурно-комунікаційних магістралей, головних річок, узбережжя морів, прикордонних смуг та розташованих на їх перетинанні головних міст, а також зон їх стимулюючого впливу
Екзогенні фактори	
Імовірність геоелектричного та геополітичного положення регіону в системі прилеглих регіонів або країн	Визначається наявністю мережі міжнародних транспортних коридорів, загальнодержавних та міжрегіональних комунікаційних магістралей тощо
Вплив (реальний та прогнозований) макроекономічної ситуації	Оцінюється за результатами розвитку економіки країни, кон'юнктури внутрішнього ринку, соціально-політичної стабільності в державі тощо
Вплив (реальний та прогнозований) зовнішньоекономічної та зовнішньополітичної ситуації	Оцінюється на основі здійснення якісної та кількісної характеристики зовнішніх відносин, міжрегіональних та зовнішньоекономічних зв'язків (у тому числі участь у транскордонному та міжрегіональному співробітництві), оцінки кон'юнктури світового ринку, зовнішньополітичної ситуації в країнах, що є основними діловими партнерами тощо

Стратегічне управління необхідно розглядати як управлінську діяльність, спрямовану на досягнення поставлених цілей в умовах нестабільного, конкурентного ринкового середовища. У контурі стратегічного управління розглядаються завдання конструювання системи, здійснюється структурна адаптація керованої системи до зовнішніх і внутрішніх змін економічного середовища.

У контурі поточного управління суб'єкт управління діє в рамках побудованої системи і, відповідно, ним вирішуються завдання вибору і коригування значень керованих параметрів діючої системи, тобто вирішується завдання параметричної адаптації.

Стратегія регіону як план — це певне керівництво розвитку економіки області, вектор роботи владних структур для здійснення поставлених цілей регіонального розвитку.

Таким чином, поняття «стратегічне управління» — це управління відповідно до обраної стратегії розвитку. Суб'єктом управління виступають місцеві органи влади, котрі визначають розвиток регіону у взаємозв'язку із загальною національною стратегією розвитку. Система стратегічного управління дає змогу ефективно управляти економікою в умовах невизначеності зовнішніх і внутрішніх чинників і параметрів економічного розвитку. Стратегія визначає напрями майбутнього розвитку регіону, яким місцева громада буде слідувати в

довгостроковій перспективі, закладає основу для розроблення програм економічного розвитку території, цільових програм і проєктів, пов'язаних з реалізацією стратегії, вирішенням питань локального характеру, розвитком територіальних спільнот базового рівня. Сутнісна специфіка стратегічного управління, на відміну від інших методів управління економічним розвитком регіону, полягає в прийнятті та реалізації управлінських рішень на основі розроблення і офіційної легітимізації стратегії розвитку регіону. Для регіону стратегія його довгострокового розвитку — це інструмент цілеспрямованого впливу регіональних органів влади на основних суб'єктів території з метою підвищення якості життя місцевої громади та конкурентоспроможності регіону [4].

Система стратегічного планування регіонального розвитку в Україні представлена стратегічними та програмними документами чотирьох рівнів: державного, регіонального, субрегіонального та базового.

На загальнодержавному рівні стратегічні пріоритети розвитку для всіх регіонів України визначені в Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 р., яка визначає три основні цілі: підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів, територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток та ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку [5].

Важливою формою реалізації зазначених аспектів регіонального розвитку є стратегічне планування, яке дає можливість впровадити ефективне управління регіоном як єдиним організмом та забезпечити належний рівень життя його населення. Тому необхідно приділяти увагу стратегічному плануванню, що є природним для етапу становлення місцевого самоврядування, спричинених кризою системи централізованого управління, відмовою від прямого регулювання економіки, реформуванням ієрархічних відносин, наслідком чого є підвищення рівня самостійності та відповідальності органів місцевого самоврядування [6].

Стратегічне планування регіонального розвитку в Україні було запроваджено Законом України «Про стимулювання розвитку регіонів» [7].

Для забезпечення ефективного розвитку міста Бердянська впродовж останніх двадцяти років тричі застосовувалися процеси стратегічного планування розвитку міста. Останнім була Стратегія розвитку міста на період до 2017 р. Щорічно членами робочого Комітету з управління реалізацією стратегії проводився моніторинг виконання стратегії. Оскільки термін впровадження стратегії добігав кінця, міською радою було прийнято рішення розпочати роботу з формування нового документа з урахуванням зовнішніх та внутрішніх змін у житті міста.

Для розроблення Стратегії, з метою визначення пріоритетних напрямів до 2027 р., ефективного використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів, відповідності довгостроковим інтересам громади в частині опрацювання пропозицій щодо вирішення питань соціально-економічного та культурного розвитку міста Бердянська було створене партнерство, що передбачало участь органу місцевого самоврядування, освітніх установ, організацій громадянського суспільства, представників приватного сектору та інших зацікавлених сторін громади. Партнером підготовки Стратегії виступив проєкт «Партнерство для розвитку міст» (Проєкт ПРОМІС), який реалізується федерацією канадських муніципалітетів за фінансової підтримки Уряду Канади, що діяв переважно як технічна допомога, надаючи методичні рекомендації в процесі розроблення Стратегії.

Головними висновками з процесу Стратегічного планування є:

1. Стратегія є потужним інструментом об'єднання лідерів бізнесу, посадовців місцевої влади, пересічних громадян для створення публічно-приватного партнерства, що має позитивний вплив на місцевий діловий клімат та конкурентне становище громади, а також на вирішення інших питань, пов'язаних з рівнем життя всіх громадян.

2. Стратегія підкреслює конкурентні переваги території громади на підставі існуючих при-

родних, матеріальних, фінансових, економічних, трудових, соціальних, інтелектуальних ресурсів, які при належній організації та об'єднанні зусиль можна використовувати для вирішення нагальних проблем місцевого економічного розвитку. Тому Стратегія зосереджена на напрямках, які нададуть економічному розвитку території найбільші шанси в майбутньому. Економічний розвиток передбачає формування сприятливого бізнес-середовища, створення умов для інвестування на тривалий період, що сприятиме економічному зростанню та поліпшенню якості життя громади.

3. Залучення інвестицій, розвиток місцевих підприємств, поліпшення інфраструктури й забезпечення гідної якості життя є взаємопов'язаними сферами. Тому успішна робота над ними можлива лише за умови сприйняття їх як цілісної системи. Поліпшення в одній зі сфер сприятиме поліпшенню в інших.

4. Стратегія пов'язана з іншими документами стратегічного характеру, місцевими та регіональними програмами, які вже ухвалені і виконуються відповідними органами.

Робочою комісією з розроблення Стратегії розвитку м. Бердянська, групи експертів Проєкту ПРОМІС, з урахуванням результатів опитування мешканців міста відбулося ухвалення формулювання Місії та стратегічного бачення розвитку міста, узгодження результатів СВОТ-аналізу за напрямками розвитку, визначення переліку стратегічних, оперативних цілей і завдань за кожним з напрямів розвитку міста. Робоча комісія працювала підгрупами та провела обговорення варіанта напрацьованих чотирьох стратегічних напрямів, а саме: розвиток туризму; розвиток бізнесу та залучення інвестицій; розвиток інфраструктури та збереження довкілля; ефективне управління та активізація громади. Кожною підгрупою визначено перелік стратегічних, оперативних цілей та завдань.

Місія міста сформульована як «місто Бердянськ — «серце Азова»: морський, кліматичний і грязьовий курорт державного значення, оздоровчий центр Північного Приазов'я з поліфункціональною економікою; провідний центр морської логістики Північного Приазов'я; культурне, гостинне місто з власним обличчям, що надає гостям і мешканцям море задоволень.

Стратегічні цілі впливають із стратегічного бачення та стратегічних напрямів розвитку і утворюють рамки, у яких прийматимуться рішення щодо конкретних цілей та заходів (рис. 1). Кожна стратегічна ціль конкретизується в оперативних цілях, що є конкретними, обмеженими у часі алгоритмами дій щодо досягнення стратегічних цілей. Сукупність оперативних цілей складає стратегічну ціль. Оперативні цілі показують, як

необхідно проводити зміни та визначають стратегічні цілі кількісно, вказують терміни виконання, конкретних виконавців, результат виконання, обсяги та джерела фінансування, конкретні заходи. Кількість оперативних цілей має бути такою, щоб виконати стратегічну ціль (рис. 1).

Один із рекомендованих методологічних підходів до розроблення регіональної стратегії розвитку полягає в тому, щоб досягалась належна узгодженість пропонованих Стратегічних і Операційних цілей з аналогічними цілями Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 р. [8].

Стратегія розвитку міста Бердянська на період до 2027 р. включає цілі, що відповідають цілям реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України до 2020 р. (ДСРР-2020), особливо щодо завдань і заходів, які передбачають спільні дії центральних, регіональних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самовряду-

вання. Ключовою основою зрушень у розвитку міста Бердянська є зміна підходів щодо управління процесами, що є основою впровадження ДСРР-2020 (табл. 2).

Стратегія розвитку міста Бердянська на період до 2027 р. включає стратегічні напрями та цілі, що цілком відповідають цілям Стратегії розвитку Запорізької області до 2020 р. Значну увагу приділено узгодженості тих завдань і заходів, які спрямовані на пришвидшення місцевого й регіонального розвитку, а також передбачають спільні дії регіональних органів влади та органів місцевого самоврядування (табл. 3).

Реалізація Стратегії здійснюватиметься в режимі проєктного управління, з планом реалізації на найближчі три роки, а для досягнення кожної оперативної цілі підготовлено проєктну картку, яка містить короткий виклад способу досягнення запланованого результату.

СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ РОЗВИТКУ МІСТА БЕРДЯНСЬКА 2027:			
<ul style="list-style-type: none"> — курорт високого рівня оздоровчих послуг і сімейного відпочинку, — інвестиційно привабливий центр конкурентоспроможного бізнесу й морської логістики, — екологічно безпечне місто, комфортне для життя та різноманітного здорового дозвілля, — місто якісних і доступних послуг з ефективною системою управління та можливостями самореалізації громадян 			
НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МІСТА			
А.РОЗВИТОК СФЕРИ ОЗДОРОВЛЕННЯ ТА ТУРИЗМУ	В.РОЗВИТОК БІЗНЕСУ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ	С.РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ДОВКІЛЛЯ	Д.ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АКТИВІЗАЦІЯ ГРОМАДИ
СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ			
А.1. Підвищення якості надання туристичних послуг	В.1. Створення інвестиційних продуктів та інструментів	С.1. Поліпшення стану довкілля	1. Надання якісних послуг у сфері освіти та культури
А.2. Маркетинг і брендинг міста	В.2. Підтримка малого та середнього підприємництва	С.2. Формування зручної транспортної системи міста	2. Покращення стану здоров'я населення міста
		С.3. Системне запровадження заходів з енергозбереження	3. Впровадження якісних доступних адміністративних послуг
			4. Створення довірливих відносин у громаді через ефективну комунікацію «бізнес- влада-громада»

Рис. 1. Визначення стратегічних цілей розвитку м. Бердянська [8]

**Узгодженість стратегічних цілей Стратегії розвитку міста Бердянська з цілями Державної стратегії
регіонального розвитку на період до 2020 р. [10]**

Цілі Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року	Стратегічні цілі Стратегії розвитку міста Бердянська на період до 2027 р.										
	A1. Підвищення якості надання туристичних послуг	A2. Маркетинг і брендинг міста	B1. Створення інвестиційних продуктів та інструментів	B2. Підтримка малого та середнього підприємництва	C1. Поліпшення стану довкілля	C2. Формування зручної транспортної системи міста	C3. Системне запровадження заходів з енергозбереження	D1. Надання якісних послуг у сфері освіти та культури	D2. Покращення стану здоров'я населення міста	D3. Впровадження якісних доступних адміністративних послуг	D4. Створення довірливих відносин у громаді через ефективну комунікацію «влада - громада»
1.1. Підвищення ролі та функціональних можливостей міст у подальшому розвитку регіонів	X	X	X	X							
1.2. Створення умов для поширення позитивних процесів розвитку міст на інші території, розвиток сільської місцевості			X	X							
1.3. Підвищення ефективності використання внутрішніх чинників розвитку регіонів	X										
2.1. Запобігання зростанню диспропорцій, що гальмують розвиток регіонів											
2.2. Забезпечення комфортного та безпечного життєвого середовища для людини незалежно від місця її проживання					X	X	X	X	X	X	X
2.3. Розвиток міжрегіонального співробітництва											
3.1. Удосконалення системи стратегічного планування регіонального розвитку на загальнодержавному та регіональному рівнях											
3.2. Підвищення якості державного управління регіональним розвитком										X	
3.3. Посилення міжгалузевої координації процесі планування та реалізації регіональної політики			X								
3.4. Інституційне забезпечення регіонального розвитку										X	
3.5. Реформування територіальної організації влади та місцевого самоврядування										X	X

**Узгодженість стратегічних цілей Стратегії розвитку міста Бердянська з цілями Стратегії розвитку
Запорізької області до 2020 р. [11]**

Цілі Стратегії Запорізької області на період до 2020 р.	Стратегічні цілі Стратегії розвитку міста Бердянська на період до 2027 р.										
	A1. Підвищення якості надання туристичних послуг	A2. Маркетинг і брендинг міста	B1. Створення інвестиційних продуктів та інструментів	B2. Підтримка малого та середнього підприємництва	C1. Поліпшення стану довкілля	C2. Формування зручної транспортної системи міста	C3. Системне запровадження заходів з енергозбереження	D1. Надання якісних послуг у сфері освіти та культури	D2. Покращення стану здоров'я населення міста	D3. Впровадження якісних доступних адміністративних послуг	D4. Створення довірливих відносин у громаді через ефективну комунікацію «влада-громада»
1.1. Стимулювання залучення інвестицій			X								
1.2. Розвиток малого та середнього підприємництва				X							
1.3. Розвиток внутрішнього туризму	X										
2.1. Збільшення доданої вартості сільськогосподарської продукції											
2.2. Підтримка зайнятості сільсько-го населення											
2.3. Розвиток інфраструктури сільських територій											
3.1. Підвищення адаптивності на-селення до потреб ринку праці			X	X							
3.2. Підвищення стану здоров'я населення									X		
4.1. Енергоефективність та під-тримка альтернативної енергетики							X				
4.2. Створення умов для поліпшен-ня стану довкілля					X						X
4.3. Розвиток екомережі та рекреа-ційних зон	X										

Для забезпечення моніторингу ефективності виконання Стратегії рекомендується створити багаторівневу ієрархічну модель системи індикаторів. Кожен рівень стратегічного планування має свій рівень індикаторів (показників), які розділяються на індикатори досягнення: бачення та напрямів розвитку; стратегічних цілей; оперативних цілей. На рівні бачення розвитку території, що фактично складається з стратегічних напрямів розвитку, визначаються показники вищого рівня. Показники розвитку за стратегічними цілями — середній рівень, індикатори виконання проєктів та досягнення оперативних цілей — нижній рівень.

Систему контролю на різних етапах виконання власної Стратегії можна побудувати на основі розроблених форм контролю за досягненням стратегічних цілей та виконанням проєктів. Але одним із типів виявлених індикаторів є такі, збір яких передбачений державною системою статистики. Як правило, вони з'являються на рівні стратегічних цілей та напрямів розвитку. Це дає змогу унікальну систему індикаторів співставляти з державними та міжнародними системами.

У ході моніторингу виконання Стратегії вирішується низка завдань: контроль за реалізацією в цілому; оцінювання ступеня досягнення прогресу за стратегічними напрямами, стратегічними та оперативними цілями; аналіз інформації щодо змін зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку громади для уточнення та коригування (актуалізації) цілей Стратегії.

Після розроблення та затвердження Стратегія має стати місцевою нормативною базою формування річного бюджету міської ради та річної програми соціально-економічного розвитку громади міста.

Стратегія має коригуватися зважаючи на зовнішні та внутрішні обставини, які також будуть змінюватися. Принаймні один раз на три роки Комітет з управління впровадженням має забезпечити розроблення нового Плану реалізації Стратегії (проєктних карток до проєктів з алгоритмом їх виконання, зазначенням результатів, показників, відповідальних осіб і виконавців, строків та джерел ресурсів). Отже, члени Комітету з управління впровадженням, а також усі мешканці громади, які мають відношення до цієї роботи, повинні стежити за тим, щоб стратегічні й оперативні цілі та проєкти Стратегії залишалися доречними, актуальними та виконувалися [10].

Таким чином, особливістю стратегічного планування та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку є те, що в системі «національна економіка — макроструктурна галузь — область — місто — селище — село —

підприємство» повинна простежуватися цілісність, стратегії соціально-економічного розвитку підсистем мікро-, мезо- та макрорівнів не повинні суперечити одна одній. Лише за умови взаємоузгодження розроблення і впровадження стратегічних планів на всіх ієрархічних рівнях можна забезпечити ефективність функціонування усієї системи стратегічного планування в контексті управління національним господарством. Зокрема в основу цієї системи повинен бути закладений комплексний методичний підхід як базис розробки та реалізації стратегій і стратегічних планів. Однак у вітчизняній практиці не на всіх рівнях національної економіки розроблено методичне забезпечення формування стратегій і стратегічних планів розвитку, методики, які використовуються в управлінській діяльності, містять низку недоліків з точки зору впливу на реалізацію стратегічного плану [11].

Висновки. 1. Стратегічне управління є визнаним у світовій практиці елементом у системі регіонального управління та регулювання, що дозволяє створювати умови для перспективного розвитку та приймати поточні рішення з урахуванням стратегічних цілей.

2. Стратегія соціально-економічного розвитку регіону реально здійсненна тільки як невід'ємна узгоджена частина стратегії соціально-економічного розвитку країни та економічного району.

3. Сутність стратегічного управління полягає у реалізації довгострокових планів, що відображають кінцевий результат та шляхи його досягнення, передбачає створення та розвиток певної економічної моделі, яка залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів.

4. Стратегія регіону як план — це певне керівництво розвитку економіки області, вектор роботи владних структур для здійснення поставлених цілей регіонального розвитку.

5. Система стратегічного планування регіонального розвитку в Україні представлена стратегічними та програмними документами чотирьох рівнів: державного, регіонального, субрегіонального та базового. На загальнодержавному рівні стратегічні пріоритети розвитку для всіх регіонів України визначені в Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 р., яка визначає три основні цілі: підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів, територіальна соціально-економічна інтеграція і просторовий розвиток та ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку

6. Алгоритм розроблення Стратегії економічного розвитку міста Бердянська такий: організація роботи; проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища; визначення стратегічного бачення, напрямів розвитку; розро-

блення планів дій / плану реалізації; громадське обговорення та ухвалення Стратегії; моніторинг та впровадження стратегічного плану економічного розвитку міста.

7. Особливістю стратегічного планування та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку є те, що в системі «національна економіка — макроструктурна галузь — область — місто — селище — село — підприємство» має простежуватися цілісність, стратегії соціально-економічного розвитку підсистем мікро-, мезо- та макрорівнів не повинні суперечити одна одній.

Література

1. Жаліло Я. А., Покришка Д. С., Белінська Я. В. Післякризовий розвиток економіки України. Київ : НІСД, 2011. 66 с.
2. Богуславська С. І. Ключові елементи стратегічного управління розвитком регіональних соціально-економічних систем. Глобальні та національні проблеми економіки, 2016, 11, С. 565–570. URL : <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/118.pdf>.
3. Міністерство економіки та з питань Європейської інтеграції. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку. К., 2002. 15 с.
4. Пуцентейло П. Р. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2017. Вип. 27. С. 298–308. URL : <http://188.190.33.56:7980/jspui/bitstream/123456789/2458/1/PB-27-298-308.pdf>.
5. Державна Стратегія регіонального розвитку України на період до 2020 року. URL : http://www.csi.org.ua/www/wp-content/uploads/2013/05/nsrdu2020_1.pdf.
6. Жаворонкова Г. В., Жаворонков В. А. Стратегічне управління розвитком регіону. Проблеми екологічної біотехнології. 2010. № 1. С. 26–31.
7. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України від 02.12.2012 р. № 2850-IV. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15>.
8. Стратегія розвитку м. Бердянська на період до 2027 року. URL : <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Strategiya-Berdyansk.pdf>.
9. Меддок К., Мрінська О., Ткачук А., Третяк Ю. Регіональний розвиток та державна регіональна політика в Україні: стан і перспективи змін у контексті глобальних викликів та європейських стандартів політики. Аналітичний звіт. К. : Проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні», 2014. 452 с.
10. Стратегія розвитку м. Бердянська на період до 2027 року. URL : <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Strategiya-Berdyansk.pdf>.
11. Панухник О. В. Методичне забезпечення стратегічного планування в регіонах України. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 1 (91). С. 152–157.

References

1. Zhalilo, Ya., Pokryshkina, D., Belinskaya, Ya. (2011). *Pisliakryzovyi rozvytok ekonomiky Ukrainy* [Post-crisis development of the Ukrainian economy]. Kyiv, NISD (in Ukr.).
2. Boguslavskaya, S. (2016). *Kliuchovi elementy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom rehionalnykh sotsialno-ekonomichnykh system* [Key elements of strategic management of the development of regional socio-economic systems]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 11, 565–570. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/118.pdf> (in Ukr.).
3. Ministry of Economics and European Integration (2002). *Metodychni rekomendatsii shchodo formuvannia rehionalnykh stratehii rozvytku* [Methodical recommendations on the formation of regional development strategies]. Kyiv (in Ukr.).
4. Putsentylo, P. (2017). *Osoblyvosti formuvannia stratehii upravlinnia ekonomichnym rozvytkom rehionu* [Features of the formation of a strategy for managing economic development in the region]. *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika*, 27, 298–308. Retrieved from <http://188.190.33.56:7980/jspui/bitstream/123456789/2458/1/PB-27-298-308.pdf> (in Ukr.).
5. *Derzhavna Stratehiia rehionalnoho rozvytku Ukrainy na period do 2020 roku* (2013). [State Strategy of Regional Development of Ukraine for the period till 2020]. Retrieved from http://www.csi.org.ua/www/wp-content/uploads/2013/05/nsrdu2020_1.pdf (in Ukr.).
6. Zhavoronkova, G. (2010). *Stratehichne upravlinnia rozvytkom rehionu* [Strategic management of the development of the region]. *Problemy ekolohichnoi biotekhnolohii*, 1, 26–31 (in Ukr.).
7. The Verkhovna Rada Ukraine (2012). *Pro stymuliuvannia rozvytku rehioniv* [On stimulating the development of regions]. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15> (in Ukr.).
8. Berdyansk City Council (2018). *Stratehiia rozvytku m. Berdianska na period do 2027 roku* [Strategy of development of the city of Berdyansk for the period up to 2027]. Retrieved from <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Strategiya-Berdyansk.pdf> (in Ukr.).
9. Meddok, K., Myrnska, O., Tkachuk, A., Tretyak, Yu. (2014). *Rehionalnyi rozvytok ta derzhavna rehionalna polityka v Ukraini: stan i perspektivy zmin u konteksti hlobalnykh vyklykiv ta yevropeyskykh standartiv polityky. Analitychnyi zvit* [Regional Development and State Regional Policy in Ukraine: Status and Prospects for Change in the Context of Global Challenges and European

Policy Standards. Analytical report]. Kyiv, Proekt YeS «Pidtrymka polityky rehionalnoho rozvytku v Ukraini (in Ukr.).

10. Berdyansk City Council (2018). *Stratehiia rozvytku m. Berdianska na period do 2027 roku* [Strategy of development of the city of Berdyansk for the period up to 2027]. Retrieved from [http://pleddg.org.ua/wp-](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Strategiya-Berdyansk.pdf)

[content/uploads/2018/09/Strategiya-Berdyansk.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Strategiya-Berdyansk.pdf) (in Ukr.).

11. Panukhnik, O. (2011). *Metodychne zabezpechennia stratehichnoho planuvannia v rehionakh Ukrainy* [Methodical provision of strategic planning in the regions of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 1 (91), 152–157 (in Ukr.).