

**Забарна Е.М.  
Щьокіна Є.Ю.**

**СИСТЕМА  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ  
ІННОВАЦІЙ В РОЗВИТКУ  
СУЧАСНИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

Монографія

Херсон  
ОЛДІ-ПЛЮС  
2019

Рекомендовано до друку Вченою радою  
Одеського національного політехнічного університету  
МОН України (протокол № 6 від 27.02.2019 р.).

**Рецензенти:**

**Барський Юрій Миколайович**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної і соціальної географії Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки МОН України

**Шульц Світлана Леонідівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач відділу регіональної економічної політики ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України» НАН України

**Забарна Е.М.**

3-12 Система організаційно-управлінських інновацій в розвитку сучасних регіонів України : монографія / Е.М. Забарна, Є.Ю. Щьокіна. – Херсон : Олді-плюс, 2019. – 244 с.

ISBN 978-966-289-259-8

В представленій роботі досліджено науково-методичні засади формування системи організаційно-управлінських інновацій в соціально-економічному розвитку регіонів: вивчено генезу змісту та наукових підходів до соціально-економічного розвитку регіону, системи організаційно-управлінських інновацій; представлено науково-методичні підходи до формування системи організаційно-управлінських інновацій. Проаналізовано інноваційну складову в управлінні соціально-економічним розвитком регіону в динаміці. Досліджено та запропоновано комплексні заходи зі стратегування в регіональному розрізі та систематизовано методичний підхід до оцінки факторів регіонального розвитку.

Розроблено науково-методичне забезпечення організаційно-управлінських інновацій в соціально-економічному розвитку регіону. Визначено інформаційно-методичне забезпечення бенчмаркінгу в координатах організаційно-управлінських інновацій. Розроблено механізм реалізації системи організаційно-управлінських інновацій.

Монографію можна рекомендувати науковцям та аспірантам з економічних напрямів дослідження, викладачам вищих навчальних закладів, управлінцям державної та регіональної ланки.

УДК 332.14(477)

© Забарна Е.М., 2019  
© Щьокіна Є.Ю., 2019  
© ОЛДІ-ПЛЮС, 2019

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>4</b>
<b>1. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ</b>	
1.1. Генеза підходів до соціально-економічного розвитку регіону .....	6
1.2. Розвиток регіонів в контексті запровадження системи організаційно-управлінських інновацій .....	25
1.3. Науково-методичні підходи до формування системи організаційно-управлінських інновацій .....	45
<b>2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ</b>	
2.1. Регіональний вимір соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання .....	78
2.2. Діалектика стратегічного управління в регіональному розрізі .....	101
2.3. Методичний підхід до оцінки факторів регіонального розвитку .....	123
<b>3. НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ</b>	
3.1. Стратегування як інструмент соціально-економічного розвитку регіону .....	150
3.2. Інформаційно-методичне забезпечення бенчмаркінгу в координатах організаційно-управлінських інновацій .....	164
3.3. Механізми реалізації системи організаційно-управлінських інновацій .....	177
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>205</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>210</b>
<b>ДОДАТОК</b> .....	<b>237</b>

## **ВСТУП**

Трансформація відносин «центр-регіон» в контексті здійснення в Україні адміністративно-територіальної реформи визначає необхідність підвищення ефективності управління регіональним розвитком та потребує нового комплексного підходу на засадах стратегічного та програмно-цільового розуміння. Криза та недієздатність політики «вирівнювання рівня розвитку» регіонів та «скорочення різниці» між ними, яку було більш орієнтовано на підтримку бідних регіонів та регіонів, що відстають в розвитку, ніж на стимулювання їх розвитку, змушує удосконалювати методи управління. Використання інноваційних підходів в сфері організації та управління регіональним соціально-економічним розвитком на основі застосування різних елементів і типів управління, поєднання традиційних та інноваційних підходів, максимального врахування поточного стану, потенціалу та інтересів розвитку конкретних територій, дозволяє сформувати обґрунтовану і дієву систему управління соціально-економічним розвитком, що здатна подолати існуючі та вирішити наявні проблеми регіонів.

Незважаючи на те, що питання регіонального розвитку досліджуються багатогранно та тривалий час, на сьогоднішній день не вирішено проблему ефективного використання безперервних та відрегульованих сучасних підходів та методів в управлінні та організації розвитку регіонів. Методичне підґрунтя у цьому напрямі знаходиться в стадії формування, це і спонукає потребу в глибокому науковому опрацюванні даної проблематики.

У зв'язку з цим, актуалізується необхідність наукового обґрунтування та методичного забезпечення процесу формування системи організаційно-управлінських інновацій (ОУІ) у розвитку регіонів і посилення її регуляторного впливу на розвиток важливих сфер життєдіяльності українського суспільства. Вказане визначило актуальність представленої теми дослідження та зумовило його логіко-структурну побудову.

**1. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ  
ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ  
ІННОВАЦІЙ В СОЦІАЛЬНО-  
ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ  
РЕГІОНІВ**

- 1.1. *Гене́за підходів до соціально-економічного розвитку регіону*
- 1.2. *Розвиток регіонів в контексті запровадження системи організаційно-управлінських інновацій*
- 1.3. *Науково-методичні підходи до формування системи організаційно-управлінських інновацій*

## **1.1. Генеза підходів до соціально-економічного розвитку регіону**

Сьогодні Україна стоїть перед необхідністю впровадження суттєвих змін в усіх сферах суспільного розвитку, зокрема і в регіональній політиці. Зміст цих змін визначатиметься як рівнем усвідомлення суспільством та владою сутності політичних і соціально-економічних процесів, що відбулися у країні за останні десять років, так і вибором ідеології та моделі розвитку країни загалом і взаємовідносин центру та регіонів.

Одним з важливих питань постає зміщення акцентів в бік регіонального розвитку у відповідності до загальновизнаної й ухваленної стратегії розвитку держави, з якою донині не визначилися. Згаданий тип залежить від співвідношення національних та регіональних пріоритетів розвитку.

Розвиток території у сучасних умовах трансформації соціально-економічного стану в Україні та її регіонів стає одним з головних напрямків та досконалим засобом досягнення економічного зростання. Особливого значення набуває забезпечення розвитку територій та національної економіки в цілому через підвищення ефективності функціонування регіонів на основі запровадження інноваційних чинників в усіх сферах господарювання, в тому числі і в систему управління розвитком регіонів.

Інноваційна сфера в умовах переходу економіки України на інноваційний шлях розвитку набуває особливого значення. Охопивши різні аспекти ринкових відносин (виробничі, підприємницькі, соціальні, науково-технічні), інноваційний процес сприяє зростанню розвитку продуктивних сил та територій, і дає змогу підвищувати продуктивність праці та ефективно залучати нові резерви [53]. Впровадження інновацій повинно передбачати формування ефективної системи розвитку території щодо підвищення темпів соціально-економічного розвитку. У свою чергу, розвиток території залежить від рівня інноваційної діяльності, яка охоплює мобілізацію трудових, фінансових, матеріальних та організаційно-управлінських ресурсів, посилення соціального захисту населення, відновлення соціальної

інфраструктури, розвиток підприємництва, збереження екологічної стабільності.

В Україні, на сучасному етапі розвитку, існує значна кількість передумов для досягнення високих показників інноваційного розвитку, тому «перехід до інноваційної моделі розвитку» економіки, якій є найхарактернішою ознакою сучасного етапу розвитку світової економіки, відображає можливості створення ефективного розвитку її регіонів. Інноваційний шлях та інноваційна модель як напрям розвитку територій відображає створення можливостей для успішного просування України шляхом розбудови економіки і суспільства в цілому та передбачає основні передумови успішного досягнення підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу країни, забезпечення підвищення конкурентоспроможності національної економіки, економічного і соціального розвитку, отже досягнення стійкого розвитку і підвищення добробуту громадян.

Мінливе сьогодні змушує державні управлінські структури різних рівнів управління орієнтуватися на довгострокову мету своєї діяльності, тому особливого значення набуває ефективність інноваційної діяльності в регіонах країни щодо забезпечення життєдіяльності суспільства, яка має велику кількість вимірів та характеристик, що формує відповідну систему та механізми розвитку території.

Соціально-економічний розвиток – це процес безупинної зміни матеріального базису виробництва а також усієї сукупності різноманітних відносин між економічними суб'єктами, соціальними групами населення [113, с. 115]. Соціально-економічний розвиток – складний суперечливий процес, у якому взаємодіють позитивні і негативні фактори, а періоди прогресу змінюються періодами регресу. Політичні і військові потрясіння, соціальні конфлікти, екологічні катастрофи можуть призупинити розвиток економіки будь-якої країни, відкинути її на кілька десятиліть назад.

Дослідимо всі складові дефініції «соціально-економічний розвиток» в регіональному розрізі.

На думку А. Кузнецова, механізм регулювання соціально-економічного розвитку регіону – «це сукупність елементів, що поєднуються на підставі суб'єктно-об'єктних впливів, які

породжено дією об'єктивних закономірностей суспільного розвитку та суб'єктивних (раціонально осмислених) розв'язань щодо його регулювання, з метою забезпечення сталого, комплексного, динамічного і збалансованого розвитку регіональної системи» [140, с. 6]. Він спрямовується на забезпечення:

- комплексного використання потенціалу регіону як складної соціально-економічної системи;
- сталості розвитку регіональної системи, що знаходить свій прояв у здатності системи зберігати задані параметри розвитку;
- збалансованості розвитку, що характеризується пропорційним розвитком елементів, які складають структуру соціально-економічної системи регіону;
- динамічності розвитку, яка досягається за рахунок позитивної динаміки соціально-економічних показників;
- соціальної спрямованості розвитку регіональної системи, тобто націленості кожної із підсистем на постійне підвищення добробуту населення;
- правового простору, рівності умов щодо поведінки суб'єктів господарювання;
- конкурентного середовища, яке характеризується рівними умовами щодо розвитку власного господарського потенціалу;
- інноваційної складової розвитку регіональної системи, яка базується на використанні передових (інноваційних) технологій не тільки у виробничому процесі, а й управлінні.

Критерії економічного розвитку не завжди грають роль цілей або цільових орієнтирів. Часто на передній план виступають тактичні завдання регіонального розвитку, які є необхідними умовами соціально-економічного розвитку регіону. Серед таких тактичних цілей розвитку регіону можна назвати: залучення нових видів бізнесу; розширення існуючого бізнесу; розвиток малого бізнесу; розвиток промисловості; розвиток сфери послуг; підвищення рівня зайнятості населення регіону.

Особливу роль у визначенні рівня економічного розвитку грають традиційні показники, що оцінюють рівень виробництва і споживання благ і зростання цього рівня з розрахунку на душу населення (валовий національний дохід (ВНП), валовий внутрішній продукт (ВВП), реальний ВНП на душу



населення, темпи зростання цих показників). Що стосується регіону, в даному випадку, йдеться про валовий регіональний продукт (ВРП) [30, с. 54]. Для оцінки динаміки розвитку доцільно використовувати показники, що оцінюють темпи економічного зростання в регіоні: темпи зростання душевого доходу, продуктивності праці, а також темпи структурної трансформації виробництва і суспільства. Вплив на темпи економічного зростання – життєво важливе питання для економічної політики як країни в цілому, так і окремого регіону.

Однак, тільки економічні показники, якими є ВРП, душевий дохід, продуктивність праці і темпи їх зростання, не можуть повною мірою оцінити соціально-економічний розвиток регіону. Не менш важливі показники тривалості життя, рівня здоров'я населення, ступені його освіти і кваліфікації, а також показники структурних змін у виробництві і суспільстві.

На думку В. Павлова нематеріальне виробництво стає парадигмою економічного розвитку, що примушує по-новому оцінювати ступінь багатства країн і регіонів. Традиційно країни і регіони оцінюються з погляду багатства лісом, корисними копалинами, ґрунтами, кліматичними умовами, основними фондами, географічним положенням. Нові уявлення про нематеріальне виробництво як про сферу, де створюється велика частина вартості, міняють критерії оцінки багатства країн і регіонів. На перше місце висуваються такі чинники, як багатство людьми і їх кваліфікацією, управлінськими технологіями, ринковою інфраструктурою, мережею бізнесу, культурою організацій [188, с. 289]. Нові уявлення про джерела і чинники економічного розвитку дозволяють по-новому подивитися на освіту, науку, медицину, телекомунікації, навички менеджменту як на ті сфери суспільного життя, які роблять вирішальний вплив на темпи і напрям економічного розвитку країни в цілому.

Отже, на рівні регіону можна розглядати наступні критерії і відповідні ним показники соціально-економічного розвитку: ВРП (абсолютна величина і на душу населення) і темпи зростання цього показника; середній рівень доходів населення і ступінь їх диференціації; тривалість життя, рівень фізичного і психічного здоров'я людей; рівень освіти; рівень споживання матеріальних

благ і послуг (продуктів харчування, житла, телефонних послуг), забезпеченість домашніх господарств товарами тривалого користування; рівень охорони здоров'я (забезпеченість поліклініками, аптеками, лікарнями, діагностичними центрами і послугами швидкої допомоги, якість медичних послуг, що надаються); стан навколишнього середовища; рівність можливостей людей, розвиток малого бізнесу; збагачення культурного життя людей.

Стандартним способом оцінки економічного розвитку регіону є оцінка рівня виробництва (як правило, матеріального виробництва). Така оцінка є сьогодні односторонньою і недостатньою. Розроблені міжнародними організаціями підходи до оцінки економічного розвитку країн примушують при оцінці рівня розвитку регіону розглядати не тільки об'єм виробництва, але і такі, наприклад, аспекти, як освіта, охорона здоров'я, стан навколишнього середовища, рівність можливостей в економічній сфері, особиста свобода і культура життя. Цілком доречно як інтегральний показник розвитку регіону використовувати індекс розвитку людини, розроблений і вживаний Програмою розвитку ООН для оцінки розвитку окремих країн [77].

При управлінні соціально-економічним розвитком окремого регіону доцільно виділяти всі вищеперелічені відносно самостійні цілі і здійснювати моніторинг їх досягнення. Разом з моніторингом стану регіонального виробництва і динаміки грошових доходів населення необхідно відстежувати і інші найважливіші параметри економічного розвитку, зокрема – соціальну складову, яка набуває особливого значення в умовах побудови соціально-орієнтованої економіки в Україні.

Незважаючи на проголошення України як соціальної, на сьогодні її соціальні функції не виконуються в повній мірі, що свідчить про відсутність в теорії та практиці регіонального управління чітко визначеної концепції соціалізації економіки регіонів держави, основною ідеєю якої має бути розширене самовідтворення економіки регіонів, протистояння дестабілізуючій дії чинників, що створюють загрозу розвитку окремих регіонів, забезпечення балансу інтересів між соціальною та економічною сферами, усунення міжрегіональних асиметрій у рівнях розвитку, тощо [29, с. 18]. Відтак, існує необхідність у розробці такої концепції

розвитку регіонів, яка б дозволила економіці регіонів держави перейти на модель соціально орієнтованого розвитку, досягти збалансованості соціально-економічного розвитку регіонів держави та соціальної єдності країни в цілому. В зв'язку з цим дослідимо існуючі теорії та концепції, що склались в економічній науці в сфері формування соціальної ринкової економіки (табл. 1.1, див. стор. 12).

Необхідно відмітити, що існуюче українське законодавство проголошує Україну як державу соціально орієнтовану. Так, зокрема у статтях Конституції України розкриваються особливості соціальних аспектів економіки сьогодення: Україна є суверенна та унітарна, соціальна, правова держава [134, с. 1]. Тому регіони повинні інтегруватися в єдиному соціально-економічному просторі держави, як з позицій відтворювальних процесів, так і їх безпечного функціонування у конкурентному середовищі.

Діалектику наукових підходів до розуміння сутності соціальної складової в формуванні соціально-орієнтованої економіки систематизовано в табл. 1.2 (див. стор. 13–16).

Забезпечення умов збалансованого регіонального соціально-економічного розвитку вимагає формування нової моделі соціально орієнтованої економіки регіонів країни, метою якої має бути розв'язання внутрішніх соціально-економічних протиріч, збалансування регіональних взаємовідносин всередині країни, забезпечення можливості регіонального відтворення. Наслідки неефективного управління соціальною та економічною сферами регіонів, незбалансованості їх розвитку призвели до формування несприятливого соціально-економічного середовища та нездатності сформувати ефективну економіку регіонів країни.

Розвиток визначається як необоротна, направлена, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів. Тільки одночасна наявність всіх трьох вказаних властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін: оборотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій); відсутність закономірності характерна для випадкових процесів катастрофічного типу; за відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес позбавляється характерною для розвитку єдиної, внутрішньо взаємозв'язаної лінії.

Таблиця 1.1

### Принципи формування соціально-орієнтованої економіки регіону

Принцип	Зміст принципу
1. Формування конкурентних засад на регіональному ринку	Регіональні суб'єкти господарювання вільно обирають свою економічну поведінку, вступають один з одним в конкуренцію, в результаті чого відбувається формування конкурентного середовища як в межах окремого регіону, так і регіонів держави. Дія цього принципу призводить до формування оптимальної структури економіки регіону, оскільки вільна конкуренція між різними суб'єктами складає «фундамент» економіки регіону. В результаті цього зростають обсяги ринку, які відповідно супроводжуються зростанням доходів суб'єктів ринку, купівельної спроможності. Таким чином, вдається поєднати інтереси як розвитку економіки регіону, так і задоволення соціальних потреб
2. Рівність стартових можливостей забезпечення соціально орієнтованого розвитку регіонів	Зміст принципу полягає у необхідності наданні можливості кожному регіону реалізувати свій потенціал, забезпечивши таким чином базис подальшого економічного зростання, збільшити роль зростання інвестицій і відтворення регіону, де значна частина доданої вартості регіонального продукту залежить від рівня розвитку людського капіталу, що виступає у вигляді рентного доходу від інвестицій в нього. Соціально орієнтована економіка регіону передбачатиме, з одного боку рівні можливості регіонів держави реалізувати та нарощувати економічний потенціал, з іншого – мінімізує використання інструментарію соціального захисту. Реалізуючи в повній мірі потенціал регіону можна буде уникнути соціально-економічного дисбалансу, досягти високого рівня відтворення регіональної системи та забезпечити її соціальну безпеку
3. Оптимальне співвідношення між соціальними витратами та економічним зростанням	Соціальний продукт існує не там, де шляхом перерозподілу регіонального продукту забезпечується максимально широка соціальна підтримка, а там, де такої підтримки потребує мінімальне число громадян. Чим вищий рівень розвитку економіки регіону, тим менше соціальних пільг та доплат потребує його населення
4. Захищеність регіону від загроз та небезпек	Досягнення економічних та соціальних цілей регіону, захист інтересів регіонів щодо вибору пріоритетів його розвитку, забезпечення стабільного поступового розвитку економіки регіонів держави та її захист від небезпек та загроз різного роду

*Джерело: систематизовано на підставі [2; 29; 64; 110]*

В результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкту, який виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів або зв'язків) [208].

Таблиця 1.2

**Характеристика підходів до трактування  
поняття «соціально- орієнтована економіка»**

Підхід	Науковці	Зміст поняття	Визначальні критерії (ознаки)
1	2	3	4
3 соціальної позиції	І.В. Волович [218]	до спільної життєдіяльності, існування спільнотами та постійного їх відтворення через універсальну взаємодію (діяльність індивідів, їх груп), внаслідок якої виникає, формується і встановлюється конкретний тип єдності взаємодіючих індивідів і груп, тобто їх спільностей	Відтворення соціуму
	Л.Т. Шевчук [259]	особливий тип взаємодії та відносин індивідів і соціальних груп. Соціальне впливає з особливого виду взаємодій і відносин між людьми чи групами людей з метою встановлення, розподілу і перерозподілу відповідних їх домаганням статусних місць у суспільній системі	Відтворення соціуму
	Л.Т. Шевчук [259]	накопичення трудових навичок, знань, норм, цінностей, традицій і переданням їх від покоління до покоління, а також інтенсифікацією введення індивіда в систему суспільних відношень і формування у нього соціальних якостей, узгоджених із цивілізаційними законами та вимогами, національними ідеями, етичними позиціями суспільства	Відтворення соціуму
	С.В. Мочерний [87]	процес поступового наповнення підсистем та елементів ринкової системи соціалістичним змістом, формування і розвиток основ соціалізму.	Відтворення соціуму

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
3 соціальної позиції		Він охоплює найважливіші елементи ринкової системи: продуктивні сили, техніко-економічні відносини, організаційно-економічні відносини, відносини економічної власності, економічні відносини та господарський механізм	
	Е.Б. Алаєв [19]	такий, що відноситься до явищ, безпосередньо пов'язаних з відтворенням населення, формуванням різних спільностей людей, їх взаємовідносинами	Відтворення соціуму
3 соціальної позиції	В.І. Шинкарук [246]	процес засвоєння і подальшого розвитку індивідом соціально-культурного досвіду – трудових навичок, знань, норм, цінностей, традицій, що накопичувалися і передавалися від покоління до покоління, а також як процес введення індивіда в систему суспільних відносин і формування у нього соціальних якостей	Відтворення соціуму
	Ю.К. Зайцев [97]	процес засвоєння особистістю певної системи знань, норм та цінностей, які дозволяють їй функціонувати як повноправному члену суспільства, забезпечувати позитивну та конструктивну спрямованість своїх стосунків з іншими людьми у будь-якій сфері своїх інтересів	Відтворення соціуму
	М.А. Голубець [69]	зміна суспільних відносин, поліпшення умов існування, зростання свідомості та інтелекту людини	Відтворення соціуму
	Г.В. Гутман, О.П. Звягинцева, А.А. Миродеев [74]	правова демократична держава, найвищою цінністю якої є забезпечення громадянам високого рівня життя, створення умов для вільного розвитку і самореалізації творчого потенціалу особистості	Відтворення соціуму
	Ю.П. Філякин [244]	вільний розвиток конкуруючого індивіда, який адекватно сприймає цінності сучасності, що відображені соціальною відповідальністю і державною соціальною підтримкою	Конкурентно-спроможність особи, соціальна справедливість

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
З соціальної позиції	Л. Ерхард [90]	забезпечення соціальних гарантій населення, соціальна спрямованість ринкового господарства	Соціальна справедливість
	О.Г. Головіна [68]	модель сучасного суспільства, що організовано на принципах соціальної справедливості, рівності, законності, соціальної захищеності, яка забезпечує своїм громадянам соціально-економічні гарантії, зайнятість і високий рівень життя	Соціальна справедливість
	В. Торлопов [235]	політико-правова і соціальна держава, яка дозволяє забезпечити більш рівномірний розподіл благ, до певної міри вирівняти стартові умови громадян, що сприяє тим самим збереженню соціальності стабільності в суспільстві	Соціальна справедливість
	О.О. Яременко [284]	передбачає вирішення таких основних проблем як забезпечення соціальної безпеки та соціальної захищеності	Соціальна безпека
З економічної позиції	В.М. Геєць та ін. [237]	створення та функціонування ринкових інститутів, відповідної структури економіки і соціально-економічної поведінки виробників і споживачів	Економічна ефективність
		соціально-економічні гарантії, які включають в себе забезпечення мінімальних споживчих і виробничих потреб населення на основі директивного регулювання економічних відносин нормативів і показників	Соціально-економічна безпека
З економічної позиції	О.Г. Головіна [68]	сукупність соціально-економічних стосунків між людьми, які виникають у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ і послуг у світі обмежених ресурсів. Вона створює визначену економічну систему, яка свідомо орієнтована на розвиток особистості, економічне зростання та соціальний прогрес, підвищення добробуту та рівня життя в країні	Відтворення соціально-економічної системи

Закінчення таблиці 1.2

1	2	3	4
3 економічної позиції	К. Мікульський, М. Гриценко [157]	система підкорення виробництва споживачу	Соціально-економічна ефективність
	В. Єременко [92]	Соціально-економічні закони і закономірності, що регулюють взаємовідносини в сучасному суспільстві, забезпечують співробітництво, досягнення соціального консенсусу з метою досягнення загального добробуту	Економічна ефективність, відтворення
	Є.А. Фролова [28]	Соціально-економічна система, яка спрямована на реалізацією єдності економічного та соціального розвитку, взаємообумовленості та взаємопроникнення індивідуальних та колективних інтересів, підвищення людських потреб, поєднання економічної ефективності та соціальної справедливості, накопичення інтелектуального капіталу	Економічна ефективність та соціальна справедливість
	А.М. Нестеренко [208]	сукупність соціально-економічних інститутів, що спрямовують економічну систему в сторону соціальної справедливості, захищеності, високого рівня життя, тощо	Соціальна справедливість
	З.В. Герасимчук, Л.В. Стрижеус [64]	тип конкурентноздатної економічної системи регіону, який забезпечує досягнення високого рівня соціальної безпеки в регіоні	Конкурентоспроможність регіону, соціальна безпека регіону

Розвиток регіону – багатовимірний і багатоаспектний процес, який звичайно розглядається з погляду сукупності різних соціальних і економічних цілей. Навіть якщо йдеться тільки про економічний розвиток, він звичайно розглядається спільно з розвитком соціальним. Соціально-економічний розвиток включає такі аспекти, як: зростання виробництва і доходів; зміни в інституційній, соціальній і адміністративній структурах суспільства; зміни в суспільній свідомості; зміни в традиціях і звичках.



Власне термін «розвиток» досить часто вживається у різних словосполученнях, зокрема, таких як: стійкий (сталий) розвиток, регіональний розвиток, місцевий розвиток, економічний розвиток, соціально-економічний розвиток та ін. Зазвичай, коли використовуються такі словосполучення, мова йде про якість зміни на краще, і, перш за все, в економічній сфері. Кількісні зміни, як засвідчує економічна теорія, вказують на економічне зростання, якісні, як зазначають науковці, свідчать про зміни власне змісту розвитку або про набуття відповідною економічною системою нових характеристик. Поряд з економічними характеристиками, особливо в світлі останніх тенденцій, коли говорять про розвиток, то розглядають і соціальні характеристики як повноправні показники, що оцінюють ступінь розвитку складної соціально-економічної системи чи то макрорівня – країни, чи мезорівня – регіону, району, міста та інших адміністративно-територіальних одиниць базових рівнів управління соціально-економічними процесами, що відбуваються в країні.

Слід відмітити, що на законодавчому рівні в Україні відсутнє офіційне визначення категорії «місцевий розвиток», в першу чергу, на наш погляд, з огляду на те, що на рівні керівних владних структур досі не усвідомлено необхідності проведення відповідних змін системи стратегічного планування, згідно з якими починати слід з передбачення саме місцевого розвитку. З іншого боку, до уваги слід взяти і доволі дискусійне в наукових колах припущення відносно того, що в Україні аж до початку запровадження закордонних проектів партнерства, зокрема щодо децентралізації, як і в більшості пострадянських країн, місцевий економічний розвиток ототожнювали з регіональним розвитком [163, с. 84]. Відповідно, саме остання категорія і знайшла спробу свого законодавчого унормування. Так в законопроекті «Про засади державної регіональної політики» (від 31.05.2010 р.), під регіональним розвитком пропонувалося розуміти «позитивну динаміку процесу соціальних, економічних, екологічних, гуманітарних та інших змін у відповідних регіонах як складову здійснення загальнодержавної стратегії розвитку країни відповідно до сформульованих цілей» [195]. Натомість, якщо керуватися необхідністю розпочинати

планування саме з базових адміністративно-територіальних одиниць, то в такому разі доцільно оперувати категорією саме місцевий розвиток.

У науковій літературі можна зустріти безліч визначень цієї категорії. Різняться вони між собою не суттєво, навіть дещо доповнюють одна одну. Найчастіше вживається категорія в словосполученні «місцевий економічний розвиток», при цьому оперують науковці здебільшого закордонними дефініціями. Наведемо деякі з них.

Наприклад, за визначенням Світового банку, місцевий економічний розвиток розглядається як процес, в якому громадськість, бізнес та партнери з неурядового сектору співпрацюють над формуванням кращих умов економічного зростання та підвищення зайнятості з метою покращення якості життя населення [8, с. 15]. В документах програми ООН з населених пунктів (ООН-Хабітат) під місцевим економічним розвитком мається на увазі «процес співпраці місцевої громади з усіма секторами з метою стимулювання місцевої підприємницької ініціативи для забезпечення життєздатності та сталості місцевої економіки; це інструмент сприяння створенню нових робочих місць і покращенню якості життя всіх верств населення [15, с. 68].

У практичній діяльності вітчизняних органів державної влади та управління переважає таке розуміння категорії, що описує планові зміни, які підпадають під проекти міжнародного співробітництва України. Так, наприклад, достатньо широке визначення цієї категорії пропонується дослідниками в рамках реалізації проекту міжнародної технічної допомоги «Місцевий економічний розвиток міст України» (який впроваджує в Україні Федерація канадських муніципалітетів) – це процес під керівництвом місцевої влади, органів місцевого самоврядування або певної агенції, органу чи організації, асоціації підприємств, організацій соціальної сфери, фінансових установ та ін., які діють від імені місцевої влади з метою забезпечення економічної спроможності територіальної громади міста, селища і села...» [85, с. 7]. Ініціатори проекту USAID «Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність» [232, с. 84] схильні до розуміння категорії як стратегічного партнерства

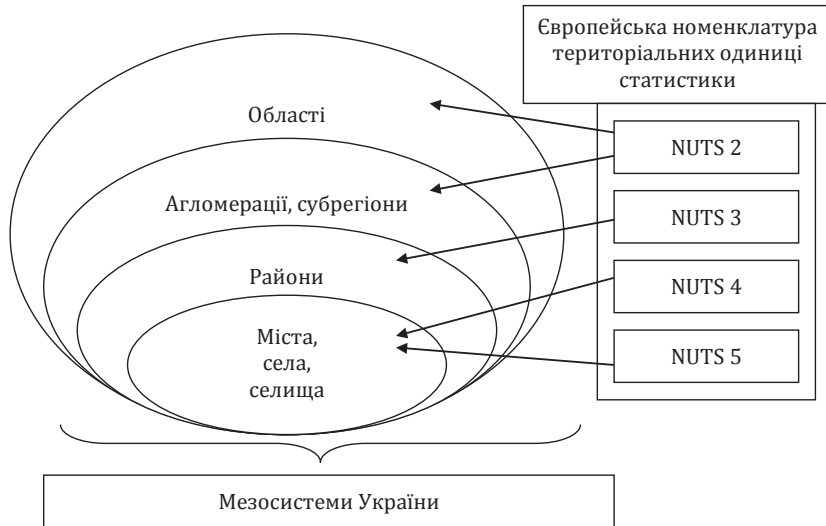
місцевої влади, бізнесу та громади для заохочення інвестицій, залучення ресурсів, створення нових робочих місць.

Вітчизняні науковці (зокрема, співробітники Національного інституту стратегічних досліджень [224, с. 4]) визначають місцевий економічний розвиток як діяльність підприємств (суб'єктів господарювання) на території регіону, органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін, що спрямована на примноження економічних ресурсів громади та отримання позитивного соціально-економічного ефекту.

Таким чином, як бачимо, з наведених вище визначень, місцевий розвиток розглядається як процес зміцнення конкурентної позиції певної території, активізації її економічного зростання, підвищення добробуту та якості життя територіальної громади на основі стратегічного партнерства трьох суб'єктів національної економіки: влади, бізнесу та громадськості. Основною його метою, як про це неодноразово наголошується під час наукових конференцій, форумів, круглих столів різного рівня, наприклад [41, с. 18], визнається формування економічного потенціалу заселеної території для покращення економічного майбутнього та підвищення рівня життя її населення, а ключовим індикатором її досягнення – зростання добробуту населення.

У нашому розумінні місцевий економічний розвиток слід сприймати як співробітництво місцевої влади, бізнесу та громадськості щодо реалізації певних дій на шляху змін до кращого в межах соціально-економічних систем мезорівня, якими можуть виступати адміністративно-територіальні одиниці країни (області, райони, міста, селища села), та об'єднання територіальних громад, що в науковій літературі втілюється в категоріях «агломерація», «субрегіон». За такого підходу мезосистемою слід визнати сукупність соціально-економічних систем країни, що відповідають європейській номенклатурі територіальних одиниць статистики NUTS 2–5 (рис. 1.1, див. стор. 20). Окрім того, оскільки категорія розвитку охоплює не лише економічну складову, але й соціальну, значення та місце якої останнім часом має тенденцію до зростання, то краще, якщо описувати перехід адміністративно-територіальних одиниць країни до більш досконалого стану, вживати словосполучення місцевий

соціально-економічний розвиток. Таке словосполучення передбачає розвиток на засадах концепції сталого розвитку (що є альтернативою парадигмі економічного зростання, яка ігнорує екологічну небезпеку від розвитку за екстенсивною моделлю).



**Рис. 1.1. Соціально-економічні системи мезорівня**

Джерело: [213]

Іншими словами мається на увазі такий розвиток, що забезпечує передачу в спадщину нащадкам усіх компонентів навколишнього середовища у стані не гіршому за той, який існує сьогодні. З огляду на це, постає необхідність стратегічного планування як базового інструменту місцевого соціально-економічного розвитку, яке має відбуватися за принципом рівномірного розвитку, згідно з яким, задоволення потреб теперішнього покоління ні в якому разі не повинно погіршувати умови розвитку майбутнього. Отже відповідно до концепції сталого розвитку у стратегії економічного та соціального розвитку мезосистеми обов'язково мають узгоджуватися економічний, екологічний та соціальний розвиток, що створить умови в яких, як відмічають Ж. Поплавська та В. Поплавський, «якість та безпека життя людей від покоління

до покоління не зменшиться, не погіршиться стан довкілля та забезпечиться соціально-економічний прогрес» [192, с. 10].

Міжнародні організації оцінюють ступінь розвитку країн і регіонів за деякими універсальними інтегральними показниками. Одним з таких показників є індекс розвитку людини, розроблений в рамках Програми розвитку ООН. Даний показник ранжирує країни по висхідній від 0 до 1. При цьому для розрахунку використовуються три показники економічного розвитку: очікувана тривалість життя при народженні; інтелектуальний потенціал (письменність дорослого населення і середня тривалість навчання); величина душевого доходу з урахуванням купівельної спроможності валюти і зниження граничної корисності доходу [121; 180].

У міжрегіональному порівнянні, точно так, як і в міжнародному аналізі, можна використовувати індекс розвитку людини і інші аналогічні показники. Разом з інтегральними показниками можуть бути використані і окремі приватні показники розвитку регіону. Серед них: національний дохід на душу населення; рівень споживання окремих матеріальних благ; ступінь диференціації доходів; тривалість життя; рівень фізичного здоров'я; рівень освіти й ін. [80].

Гене́за теорій соціально-економічного розвитку регіонів країни дозволила виокремити такі закономірності: забезпечення конкурентоспроможності регіону; забезпечення високої економічної ефективності та соціальної справедливості в розподілі та використанні ВРП. Розвиток теорій розподілу доходів став передумовою до виокремлення таких наково-практичних підходів та зв'язків: оптимальне співвідношення між соціальними витратами та економічним зростанням держави; відтворення соціально-економічної системи регіону; збалансування платоспроможного попиту населення із соціальними проблемами; єдність економіки та соціуму. У свою чергу, гене́за теорій соціально-економічної безпеки дозволила окреслити такі основні засади: відтворення регіональної соціально-економічної системи та захист від небезпек та загроз.

Отже, виокремлені засади (закономірності) є основою для формування концепції збалансованого соціально-економічного

розвитку регіону, в поле якої покладено чотири основних постулати (рис. 1.2): забезпечення економічної ефективності та соціальної справедливості в розподілі та використанні ВРП; забезпечення конкурентоспроможності регіону; забезпечення відтворення соціально-економічної сфери регіону; забезпечення соціально-економічної безпеки регіону.

Запропоновані постулати стали підґрунтям для визначення концепції збалансованого соціально-економічного розвитку регіону (рис. 1.3, див. стор. 23). Основна ідея концепції полягає у забезпеченні збалансованого (урівноваженого) розвитку соціальної та економічної сфер, визначення точки соціально-економічної рівноваги, за якої досягатиметься компроміс між економічною ефективністю та соціальною справедливістю у регіоні (рис. 1.4, див. стор. 24).

Одним з дієвих підходів до формування системи збалансованого соціально-економічного розвитку території, як свідчить закордонний досвід [86] є запровадження дієздатної системи організаційно-управлінських інновацій (ОУІ). Впровадження ОУІ є головним рушійним чинником забезпечення ефективного інституту місцевого самоврядування – законодавчо закріпленого права територіальних громад самостійно вирішувати



**Рис. 1.2. Постулати збалансованого соціально-економічного розвитку регіону**

питання місцевого значення в межах чинної нормативно-законодавчої бази.

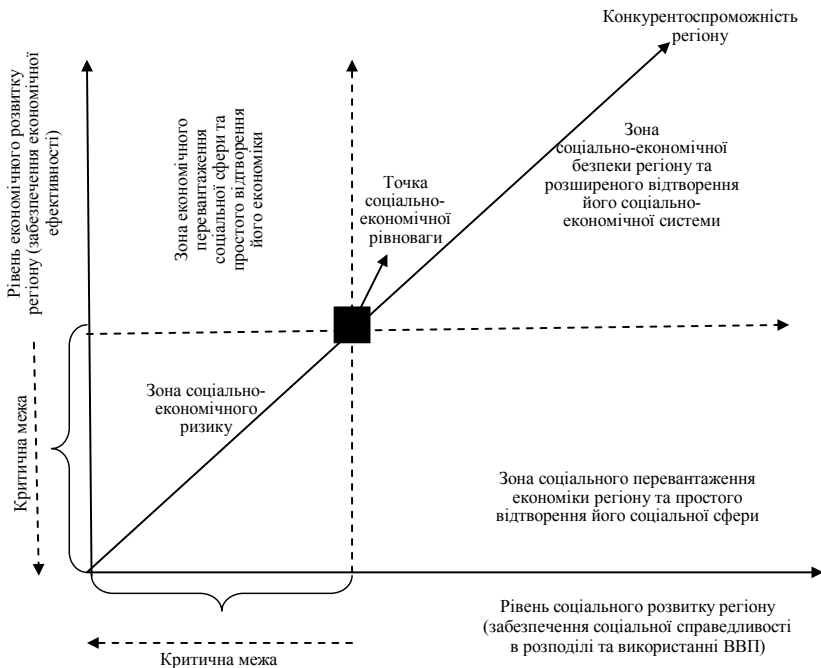
Отже, головною складовою, що уможливорює реалізацію потреб громади у розвитку території, має бути система ОУІ. Проте становлення та подальший розвиток територій ускладнюється відсутністю дієвих методів та підходів, спрямованих на децентралізацію управління інноваціями, які сприяють розвитку як окремої територіальної громади так і держави в цілому.

На сьогоднішній день система ОУІ у розвитку території, покладених на органи місцевого самоврядування, не відповідає потребам громад, щодо необхідного сприятливого життєвого середо-



**Рис. 1.3. Концепція збалансованого соціально-економічного розвитку регіону**

*Джерело: систематизовано на основі [29; 64]*



**Рис. 1.4. Схематичне відображення збалансованого соціально-економічного розвитку регіону**

*Джерело: складено на основі [28; 29]*

вища та надання мешканцям територіальних громад якісних і доступних суспільних благ та послуг на основі забезпечення розвитку території. Дана ситуація зумовлена тим, що успішний розвиток території передбачає наявність й ефективне використання безперервних й добре відрегульованих сучасних підходів та методів управління в системі ОУІ.

Провідна роль у загальному спрямуванні місцевого соціально-економічного розвитку, у визначенні його цілей та завдань належить місцевим органам влади (органам місцевого самоврядування) як колективним представникам інтересів територіальної громади. Саме на них покладено зобов'язання забезпечити збалансований соціально-економічний розвиток території,



ефективне використання природних, трудових, фінансових ресурсів Законом України «Про місцеве самоврядування» [196]. У зв'язку з цим, актуалізується необхідність наукового обґрунтування та методичного забезпечення процесу формування системи ОУІ у розвитку регіонів й посилення її регуляторного впливу на розвиток важливих сфер життєдіяльності українського суспільства, охоплюючи сферу місцевого самоврядування щодо підтримки й розвитку територіальних громад.

## **1.2. Розвиток регіонів в контексті запровадження системи організаційно-управлінських інновацій**

Теорія регіонального соціально-економічного розвитку як упорядкована система наукових ідей, концепцій, принципів, понять, положень і тверджень, як і інші економічні теорії, постійно удосконалюється. Поняття «регіон» – достатньо універсально [128, с. 86]. Спочатку у фахових дослідженнях його розглядали як синонім поняття «район», маючи на увазі територію, яку виділено по сукупності будь-яких складових, ознак або явищ [108]. Останнім часом під «регіонами» розуміють області України. Це пояснюється тим, що адміністративні одиниці є достатньо самостійними територіальними та соціально-економічними комплексами, вони включають систему місць та адміністративних районів, кожен з яких характеризується багатогалузевим господарством зі складною системою організації внутрішніх та міжрегіональних зв'язків. До того ж вони характеризуються єдністю державного керівництва [223, с. 79]. При такому розумінні кожна область є нібито маленька мініатюрна модель усєї національної економіки.

Таким чином, при дослідженні проблем регіону з'являється можливість вивчення нових закономірностей, зв'язків та взаємозв'язків, які притаманні усєї національній економіці. Конкретну, детальну картину стану національної економіки розкриває вивчення регіонально-галузевого аспекту на основі

отриманої в ході дослідження економічної та соціологічної інформації. Це, у свою чергу, дає можливість розробити необхідні методи та форми управління на рівні регіону, а після цього і на рівні національної економіки.

Слід зазначити також, що раніше регіон не розглядався як суб'єкт економічних відносин, носій особливих економічних інтересів [21; 148; 239]. В сучасних теоріях регіон досліджується як багатофункціональна і багатоаспектна система [26; 82].

Територіальна організація господарства України з виключно різноманітними та багатими природними умовами та ресурсами, зі зростаючими масштабами та складністю механізму господарювання викликають об'єктивну необхідність подальшої раціоналізації її регіональної структури, під якою розуміють відносно відокремлені територіально-виробничі установи та їх взаємозв'язки в рамках єдиного господарського комплексу країни [106, с. 264]. У зв'язку з цим, поряд з елементами та механізмами внутрішньої структури економіки регіону обов'язково повинні вивчатися економічні зв'язки регіону з іншими регіонами країни та іншими країнами. Завдяки міжрегіональним економічним зв'язкам формуються системи взаємодіючих регіонів, а економіка кожного регіону стає частиною будь-якої однієї або декількох регіональних систем.

Таким чином, регіон як соціально-економічна система характеризується наступними складовими:

- економіка окремого регіону;
- економічні зв'язки між регіонами;
- регіональні системи (національна економіка як системи взаємодіючих регіонів);
- розміщення продуктивних сил;
- регіональні аспекти економічного життя.

Інтернаціоналізація та глобалізація економіки призводять до певної уніфікації національних систем адміністративно-територіального та економічного районування, формування транснаціональних (або трансдержавних) регіонів. Найбільшого поширення цей процес отримав в рамках Європейського Союзу [95, с. 103]. Прикордонні регіони України також залучаються до процесу формування транснаціональних регіонів на основі

взаємної зацікавленості. Цей феномен більш чітко спостерігається на кордонах з Польщею, Румунією, Росією, де транскордонні регіони поєднуються в асоціації співробітництва.

Поняття «регіон» використовують також і міжнародні спільноти по відношенню до регіонів Світу. Деякі з них мають наднаціональні інститути координації та (або) управління. Наприклад, регіон Європейського Союзу, регіон країн СНД, Северо-Американська асоціація вільної торгівлі тощо. Розвиток регіонів Світу як інтегруюча економік на основі лібералізації національних ринків товарів, праці, капіталу, інформації – стимулює розвиток відносин між національними регіонами та формування транснаціональних регіонів [131, с. 203].

Початковим елементом системи регіонів є вкрай малий регіон (теоретично це географічна точка). На рис. 1.5 показано ієрархію українських регіонів та України як регіону світової системи.

Отже, у світовому господарстві існує значна кількість регіональних та міждержавних структур. Однак, оскільки в більшості країн, регіони є відкритими інститутами та контактуватиме з будь-якими регіонами як всередині країни (по горизонталі та



**Рис. 1.5. Регіони України у світовому суспільстві**

*Джерело: складено на основі [112]*

вертикалі), так і між регіонами інших країн. Щодо України ми маємо багато прикладів міжнародної співпраці місць-побратимів, регіонів одного рангу, навіть регіонів суб'єкта України та іншої держави (наприклад, Польщі).

Сьогодні широке практичне використання отримала наступна градація регіонів.

1. Макрорегіони. Найбільш крупними з них є економічні зони – групи укрупнених районів, орієнтованих на цілі довгострокового прогнозування розміщення виробничих сил на період становлення та закріплення ринкових відносин. В Україні виділяють дві економічних зони Західну та Східну (зустрічається також виділення в окремий регіон центральної частини України). Найважливішого значення для України набуває раціоналізація господарських пропорцій в цих регіонах. Укрупненні райони формуються в економічних зонах за принципом єдності природно-ресурсного потенціалу, спеціалізації господарства та економічних зв'язків. Головним принципом їх виділення є рівень господарського засвоєння та розвитку, співвідношення між важливішими ресурсами та ступенем їх використання. Крупний економічний район – це цілісна територіальна частина господарства країни, що має власну виробничу спеціалізацію та міцні економічні зв'язки. На базі економічних районів сьогодні можуть створюватися регіональні асоціації (то є нова форма регіональної інтеграції).

2. Мезорегіони – області. В економічному розумінні вони також є спеціалізованими комплексами, але з більш обмеженим складом галузей (виробництва) та економічними зв'язками. Іншими словами, ці області створено з урахуванням не лише національної єдності і цілісності – як господарські комплекси в системі суспільно-територіального розподілу праці; вони можуть бути представленими внутрішньорайонними господарськими зонами, яким притаманні єдність спеціалізації та тісні виробничі зв'язки.

3. Мікрорайони – сільські та місцеві адміністративні райони, місця – первісні територіальні ланцюжки в регіональній структурі господарства країни.

Дослідження сучасного стану розвитку регіональної економіки свідчить про те, що економіка регіону в порівнянні з класичною політичною економією є достатньо молодою наукою.

Класики економічної теорії не розглядали просторовий аспект. Головну увагу приділялося зростанню та стабільності економіки, а не питанням оптимізації розміщення господарства. Сучасні прихильники цього напрямку досліджень не виключають значення регіональних проблем, але вважають, що ці проблеми носять непостійний характер та залучають до себе увагу лише під час криз та занепадів виробництва. Сьогодні економіка регіону як динамічна соціально-економічна система в класичному розумінні представлена працями Іогана Тюнера, Альфреда Вебера, Вільгельма Красталера та Августа Леша [130, с. 27]. І. Тюнеру належить пріоритет у відкритті впливу фактору простору на витрати та прибуток. Це, у свою чергу, означає що простір впливає на спеціалізацію підприємства. А. Вебер визначив основні фактори, що впливають на розміщення одиничного промислового підприємства («транспортна орієнтація», «робоча орієнтація», «агломерація»). Він також висунув ідею створення «загальної теорії», яка б дозволила вирішити проблеми розміщення усіх підприємств у сукупності. В. Красталер розпочав з місць, точки розміщення, створив концепцію центральних місць, тим самим виявив роль агломерацій (місць) різних рангів у формуванні ієрархічної територіальної структури країни. А. Леш, на основі ідей А. Вебера та В. Красталера запропонував нову теорію регіоналізації економіки – концепцію економічного ландшафту.

Спираючись на праці класиків, сьогодні регіональна наука розвивається за трьома основними напрямками:

- локалізаційне або «розміщенське», яке ставить своїм завданням отримати ключ до найбільш вигідного місця розташування підприємства;
- безпосередньо регіональне, яке прагне знайти оптимальні розміри та структуру господарства даного регіону;
- комплексне, яке намагається зв'язати єдиною теорією локальні та регіональні проблеми господарства.

У ХХ ст. широке розповсюдження отримали «локалізаційні» регіонально-економічні та економіко-географічні праці І.Г. Олександрова, Г.М. Крижижановського, Н.Н. Некрасова, В.С. Немчинова, С.Г. Струмліна, А.Є. Ферсмана, Н.Н. Барановського та ін. Значний вклад в науку та практику внесли дослідження

крупних наукових закладів Ради по вивченню виробничих сил Держплану СРСР, Інституту економіки АН СРСР, Центрального економічного науково-дослідницького інституту Держплану РСФСР, а також низка вищих навчальних закладів.

Сучасний розвиток теорії регіональної економіки здійснюється за двома основними напрямками:

- додатково до класичної теорії розширюється та поглиблюються нові фактори, вивчення та розуміння нових процесів та явищ, виявлення проблем, що потребують комплексного підходу;
- посилення методології досліджень (особливо в напрямку використання математичних методів та інформатики).

На основі усього вищезазначеного, можна виділити чотири сучасних напрямки розвитку теоретичних досліджень в регіоналістиці.

1. Нові парадигми та концепції регіону. Вказаний напрямок передбачає вивчення регіону не лише як зосередження природних ресурсів та населення, виробництва та споживання товарів, сфери послуг (праці класиків регіональної економіки), але і як суб'єкта економічних відносин, носія особливих економічних інтересів. У сучасних теоріях, регіон досліджується через призму багатофункціональної та багатоаспектної систем. Найбільшого розповсюдження отримали чотири парадигми регіону: регіон-квасідержава, регіон-квасікорпорація, регіон-риннок (ринковий ареал), регіон-соціум [129, с. 61–66].

2. Розміщення діяльності. Додатково до теорій розміщення сільськогосподарського та промислового виробництва та їх послідовників новими об'єктами такої теорії є розміщення інновацій, телекомунікаційних технологій та комп'ютерних систем, розвиток промислово-технологічних комплексів, що реструктурують та конвертують. У таких теоріях основна увага переміщується з традиційних факторів розміщення (транспортні, матеріальні, трудові витрати) спочатку на проблеми інфраструктурного забезпечення структурованого ринку праці, екологічні обмеження, а останні два десятиріччя на нематеріальні фактори розміщення: інтенсивність, різноманіття, якісний рівень культурної діяльності та рекреаційних послуг, творчий клімат, прив'язаність людей до своєї місцевості тощо.

3. Просторова організація економіки. Тут широкого розповсюдження в роботах різних вчених отримала теорія полюсів зростання, відповідно до якої провідна роль належить просторовій організації економіки, провідним (лідуючим) галузям, конкретним територіям (населеним пунктам), які в економіки країни або регіону виконують функцію джерела інновацій та прогресу. У сучасній практиці просторового економічного розвитку ідеї полюсів зростання реалізуються у створенні вільних економічних зон, технополісів та технопарків.

4. Міжрегіональні економічні взаємодії. Останні роки в умовах формування ринкових відносин зростає значущість регіоналізації економіки. Практично будь-яка проблема, що виникає в процесі реформ, тісно пов'язана з взаємодією певних або інших регіональних факторів та умов.

Значна роль в економічному розвитку регіону відведена просторовій організації господарства, що значною мірою залежить від особливостей навколишнього середовища. Залежно від просторових відмінностей умов і ресурсів формуються регіони зі специфічними особливостями господарських комплексів, які і складають регіональну (просторову) економіку [236]. Ряд фахівців відзначають, що регіональна економіка – це просторова організація господарства як сукупність територіальних економічних систем. Регіональна економіка будь-якої території характеризує просторову її побудову – територіальні пропозиції і форми територіальної організації [51].

Отже, регіональна економіка пов'язана з економічними аспектами зростання просторового розвитку за рахунок формування і функціонування соціально-економічного комплексу регіону та регіонального управління у нових умовах, що сприяє усвідомленню ролі регіональних чинників у соціально-економічному розвитку, оволодінню методиками дослідження економіки регіонів, методами регіональних досліджень і регіонального аналізу, інструментами регіональної економічної політики.

Пошук інноваційного шляху управління розвитком регіонів призводить до необхідності організації економічного простору на рівні регіонів таким чином, щоб забезпечити посилення рішень проблемних завдань регіональної економіки та

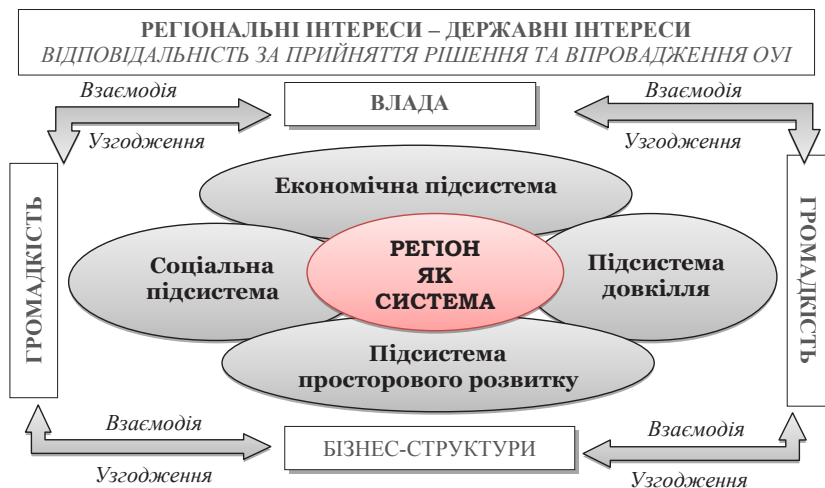
прискорити зростання високотехнологічних галузей. Для визначення основних передумов розвитку регіональної економіки, з'являється необхідність підсилення ролі інновацій як основоположного чинника у розвитку територій. Досліджуючи особливості системи інновацій як об'єкту розвитку територій та як основного фактору розвитку економічної системи, слід відмітити спрямованість усіх інноваційних рішень на результат ефективного функціонування правильно побудованої системи ОУІ.

Розвиток територій та реального сектору економіки регіонів, можна охарактеризувати, як системний процес якісних змін, що включає застосування ОУІ, та їх уміння створити ефективну систему управління інноваційним розвитком. Тому, питання науково-методичного обґрунтування та побудови ефективної системи ОУІ щодо розвитку території та вирішення проблемних питань прискорення модернізації, активізації інноваційного розвитку є надзвичайно актуальними, і обумовлює необхідність удосконалення діючої системи управління. Регіон як керована і керуюча система, безпосередньо пов'язана з адміністративно-територіальним поділом України (рис. 1.6, див. стор. 33). Органи державного управління у взаємодії з громадськістю та бізнес-структурами, регулюють і прогнозують розвиток економічної, соціальної підсистем, підсистеми довкілля та просторового розвитку, в залежності від впливу та відповідальності за прийняття тих чи інших рішень щодо впровадження ОУІ.

Питання інновацій є предметом численних досліджень і розробок. Вагомий внесок у дослідження інноваційної діяльності та питань, пов'язаних з проблемами та напрямками розвитку інноваційної діяльності здійснили відомі вчені: О. Амоша, А. Бутенко, В. Геєць, Е. Забарна, С. Ілляшенко, А. Ковальов, О. Кузьмін, С. Кудінова, Н. Руть, Л. Федулова, А. Яковлев та зарубіжних авторів: Р. Акоф, В. Беренс, Ф. Валент, Л. Водачек, С. Глазьев, П. Друкер, Д. Кларк, Ю. Морозов, Ф. Ніксон, М. Портер, А. Пригожин, Б. Твісс, М. Хучек, Р. Фостер, Й. Шумпетер. З проблем інноваційного розвитку в контексті організаційно-управлінського забезпечення та ОУІ, як явища, можна виокремити роботи таких науковців, як Л. Антонюк, У. Абернаті, І. Балабанова, П. Дойль, Ю. Драчук, С. Іл'єнкова, А. Казанцев, В. Колот, П. Лопати, В. Мединського,



Л. Мінделі, Л. Стариченко, А. Сурін, П. Харін, А. Фатхутдінова, В. Шепеля і ін. авторів. У роботах цих авторів розкривається як суть інновацій, так і питання оцінки інноваційного потенціалу до сприйняття ОУІ.



**Рис. 1.6. Напрями актуалізації соціально-економічного розвитку регіону в умовах адміністративно-територіальної реформи України**

Обґрунтуванню теоретичних та прикладних аспектів розвитку продуктивних сил і регіональної економіки присвятили наукові дослідження такі вчені-економісти: Є.Б. Алаєва, В.О. Василенко, І.М. Вахович, З.В. Герасимчук, М. Долішний, С.І. Дорогунова, Л.М. Кузьменко, Н.В. Павліха, І.З. Сторонянська, О.В. Ткач, О.В. Царенко, С.Л. Шульц та ін.

Наукову базу у площині проблем місцевого самоврядування та ролі держави у сфері місцевого розвитку, присвячено праці О. Батанова, В. Бесчастного, М. Бутка, П. Ворони, С. Газарян, І. Дробота, А. Коваленка, Г. Падалки, Р. Плюща, Ю. Тодици, О. Фрицького та ін. дослідників.

Незважаючи на чисельність наукових праць, досліджень і публікацій, пов'язаних з темою дисертації, залишилися недостатньо висвітленими питання, пов'язані з особливостями

формування системи ОУІ безпосередньо у контексті розвитку території.

Досліджуючи питання стосовно формування системи ОУІ в розвитку території, важливим є визначення та характеристика поняття «інновації». Для його уточнення визначимо різні підходи щодо її сутності. У фаховій літературі налічуються сотні визначень поняття «інновація». Різні автори трактують поняття інновації в залежності від об'єкта і предмета свого дослідження. Перше визначення інновації як економічного терміна, що відзначається практично всіма дослідниками інноваційних процесів, дав у своїй роботі «Теорія економічного розвитку» Й. Шумпетер [264]. Він трактує інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих факторів, мотивовану підприємницьким духом. У внутрішній логіці нововведення – новий момент динамізації економічного розвитку. На думку Й. Шумпетера інновація – це процес, результатом якого є досягнення цілей: «впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів та ін. Б. Твісс визначає інновацію як процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту [231].

На думку Б. Санто, інновація – це такий суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і у випадку, якщо інновація орієнтована на економічну вигоду, то її поява на ринку може принести додатковий дохід [209].

Ф. Ніксон вважає, що інновація – це сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, що приводять до появи на ринку нових і поліпшених промислових процесів і обладнання [83].

На нашу думку, найбільш загальним та водночас повним є визначення запропоноване С.Д. Іл'єнковим і М. Хучек, оскільки вони найбільш повно відображають сутність та розкривають загальну мету та особливості інновацій як економічної категорії. У табл. 1.3 згруповано основні наукові погляди та визначення поняття «інновація» та зазначено наявність їх зв'язку з ОУІ. Таким чином, на основі аналізу наведених у табл. 1.3 (див. стор. 35–36) тлумачень та пояснення дефініції «інновація» з різних точок зору, можна зробити висновки, що більшість вчених даючи

визначення поняттю «інновація» пов'язують її з управлінською інновацією та діяльністю, які охоплюють структуру і методи управління та передбачають вирішення проблем методичного забезпечення інноваційного процесу, тобто розвитку як такого.

Таблиця 1.3

**Наукові визначення поняття «інновація»**

<b>Автор/джерело визначення</b>	<b>Визначення поняття «інновація»</b>	<b>Віднесення визначення до складу ОУІ</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
А.Є. Абрамешин [18]	Результат реалізації нових ідей і знань з метою їх практичного використання для задоволення певних запитів споживачів.	-
Ю.В. Вертакова [57]	Інновація являє собою матеріалізований результат, отриманий від вкладення капіталу в нову техніку або технологію, нові форми організації виробництва праці, обслуговування та управління, включаючи нові форми контролю, обліку, методів планування та аналізу.	+
П. Друкер [81]	«Інновація» – це дія, яка наділяє ресурси новою здатністю виробляти матеріальні та інтелектуальні цінності.	-
С.Ю. Глазьев [66]	Кінцевий результат інноваційної діяльності втілення у вигляді нового або удосконаленого продукту або технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності або новому підході до соціальних послуг.	-
С.Д. Іл'єнков [114]	Кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління й одержання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту.	+
С.М. Ілляшенко [271]	Кінцевий результат зі створення і використання нововведень, втілених у вигляді удосконалених або нових товарів (виробів або послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку та підвищенню ефективності функціонування	-

## Закінчення таблиці 1.3

1	2	3
В. Лапін [146]	Комплексний процес створення, поширення і використання нового практичного засобу для найкращого задоволення відомої потреби людей.	+
Ю.П. Морозов [171]	Прибуткове використання новацій у вигляді нових технологій, видів продукції, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного або іншого характеру.	+
В.Г. Мединський [276]	Об'єкт, впроваджений у виробництво в результаті проведеного наукового дослідження або зробленого відкриття, якісно відмінний від попереднього аналога.	+
М. Хучек [251]	Відзначає, що в словнику польської мови інновація означає впровадження чогонебудь нового, якоїсь нової речі, новинку, реформу.	+
Suert R.M., March J.G. [11]	Нове рішення проблеми, задачі, яке виникає на індивідуальному, груповому чи організаційному рівнях.	+

Відзначимо, що з поняттям «інновація» тісно пов'язані також два інших поняття – «нововведення» та «інноваційний процес». Тому, поняття «інновація» часто асоціюється з нововведенням, результатом якого є досягнення значущих, істотних, кардинальних змін у стані будь-якої системи. Багато вчених і фахівців трактують поняття «інновація», спираючись на термін «нововведення». Але сутність і значимість результатів змін визначається не тільки високоякісним нововведенням, тобто процесом «просування» нововведення, а й об'єктивною новизною самого цього нововведення.

Спираючись на роботи науковців, можна сказати, що терміни «інновація» і «нововведення» – смислові синоніми і є тотожними за змістом, отже цими термінами можна визначити нові ідеї, що призводять до дії процеси, які ведуть до змін, у результаті чого отримують позитивний результат у вигляді нового або удосконаленого продукту, технології, методу та ін.

Інновація, від латинського «novatio» – це нововведення, зміна, ідея, оновлення в галузі техніки, технології, організації праці,

управління, а також у інших сферах господарської та соціальної діяльності, засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду, яке забезпечує якісне зростання ефективності процесів чи діяльності, затребуване ринком [132].

На підставі існуючих поглядів науковців та узагальнюючи трансформацію поняття «інновації» з урахуванням сучасних тенденцій інноваційної діяльності та відносно сутнісного наповнення категорії, у контексті даної роботи (а саме в системі ОУІ у розвитку регіонів), вважаємо, що інновація в самому широкому розумінні являє собою двоїсту природу, яка припускає інновацію, як нову ідею (нововведення) та її впровадження, та інновацію, як модифікацію раніше існуючого, яку потрібно удосконалювати за допомогою управлінської інновації (тобто це процес, який призводить до нової якості зростання ефективності в системі управління).

Таким чином, можна констатувати, що сучасна наукова думка сприймає інноваційну систему як інституціональну основу розвитку економічної системи, та як комплекс заходів, що спрямовані на створення, вдосконалення або реформування системи управління та оптимальне поєднання можливостей і ресурсів регіонів з метою активізації регіонального розвитку.

Із поняттям «інновації» безпосередньо пов'язаний інноваційний розвиток. Так, інноваційний розвиток – це не тільки основний інноваційний процес, що заснований на отриманні нових результатів і їх впровадження, а й розвиток системи факторів та умов, необхідних для його здійснення, тобто інноваційного потенціалу. Інноваційний розвиток – це підвищення ефективності діяльності на якісно новій основі [46].

Інноваційний розвиток регіону – це сталий процес постійних змін економічного потенціалу регіону в напрямку покращення та оптимізації просторових господарських характеристик у відповідності до наявності та розміщення ресурсної бази для забезпечення високого рівня життєдіяльності людини та збереження природного середовища [73].

Інноваційна діяльність – це комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових та маркетингових заходів, які охоплюють ОУІ у використанні нових методів організації роботи,

та спрямовані на створення та впровадження інновацій (проведення і придбання результатів наукових досліджень, нових технологій, виробниче проектування, інші види підготовки для випуску нових продуктів, впровадження нових методів, капітальні витрати, пов'язані з упровадженням інновацій, маркетинг, реклама і т. д.). Ці заходи не завжди приводять до впровадження інновацій але необхідні для їх створення [70]. Інноваційний процес – це процес послідовного перетворення ідеї на товар/послуги, що проходить етапи фундаментальних і прикладних досліджень, конструкторських розробок, маркетингу, виробництва і збуту [187]. Інноваційна активність – це цілеспрямована діяльність суб'єктів підприємницької діяльності щодо конструювання, створення, освоєння і виробництва якісно нових видів та предметів праці, об'єктів інтелектуальної власності (патентів, ліцензій тощо), технологій, а також впровадження більш досконалих форм організації праці та управління [65]. Інноваційний потенціал – опис можливостей організації з досягнення цілей за рахунок реалізації інноваційних проектів. Для зручності аналізу інноваційного потенціалу проекти розташовують у порядку зменшення ефективності, ефекти і витрати представляють у вигляді накопичених сум [22, с. 208]. Інноваційна модель – це спосіб з'єднання факторів бізнесу (капітал, праця, матеріальні ресурси) в ланцюжок створення вартості нового продукту і компанії як такої. Інноваційна модель повинна бути новою не тільки для окремо взятої компанії, але і для ринку в цілому. Це не пропозиція принципово нового товару або послуги, це, швидше, знаходження нового способу пропозиції [20].

Інноваційний механізм – це організаційно-економічна форма здійснення інноваційної діяльності та сприяння її проведенню, пошуку інноваційних рішень, а також важіль стимулювання і регулювання цієї діяльності. Він охоплює сукупність організаційних, управлінських, фінансово-економічних, правових, інформаційних, технічних і морально-психологічних факторів, їх взаємозв'язку і взаємодії, що сприяють успішному здійсненню інноваційної діяльності та підвищенню ефективності її результатів [127]. Інноваційний проект – проект, змістом якого є проведення прикладних наукових досліджень та/або розробок, їх

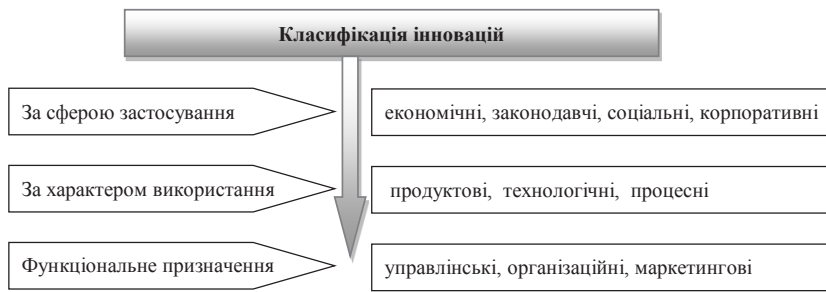
практичне використання та реалізація. Він містить техніко-економічне, правове та організаційне обґрунтування кінцевої інноваційної діяльності. В цілому, інноваційний проект – це складна система взаємообумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей (завдань) по пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки. До нього відносять комплексний план дій, націлений на створення або зміну конкретної системи на основі інновацій і передбачає для його реалізації певні умови (терміни, фінанси, устаткування, методи організації та ін.) [211].

Інноваційне управління – самоналагоджувальна система, яка включає в себе організаційно-управлінські форми і полягає в безпосередній координації роботи над інноваційними продуктами і розробці системи управління інноваційними процесами та економічними відносинами, яка здатна оцінити і вчасно зреагувати на сигнали зовнішнього середовища. Інноваційне управління здійснюється на вищому рівні керівництва, де використовуються і взаємодіють знання з різноманітних областей наук [116].

Світ інновацій дуже різноманітний, їх комплексний характер і багатогранність використання потребують розроблення класифікації інновацій, що дасть змогу оцінити спрямованість і ефективність інноваційного процесу, підібрати методи управління, створити економічні механізми й організаційні форми управління інноваційною діяльністю, створити стимули для активізації інноваційних процесів у галузях, регіонах і підприємствах.

Нами пропонується класифікація інновацій, здійснена на підставі різних поглядів науковців та дозволяє систематизувати сучасні концепції інноваційного управління, що пов'язані з організаційними та управлінськими перетвореннями. Узагальнююча класифікація (рис. 1.7, див. стор. 40) містить основні ознаки та характерні види інновацій, такі як ступінь новизни, сфера застосування, характер використання, призначення, що дасть змогу правильно сформулювати інноваційну направленість залежно від виду інновацій, визначити ефективність інноваційного процесу, безпомилково обрати способи управління інноваційним процесом, зважаючи на тип інновацій, оцінити рівень ризику від впровадження конкретного виду інновацій. Економічні інновації – це

практичне застосування нових економічних методів управління будь-якою ланкою суспільного життя. Економічні інновації з'являються в системі планування, фінансування, ціноутворення, оподаткування, організації заробітної плати тощо [72]. Законодавчі інновації – це нові та змінені закони й розроблені на їхній основі якісно нові нормативно-правові документи, запровадження яких у практику приносить окремим громадянам, підприємствам чи суспільству загалом певний техніко-економічний чи соціально-екологічний зиск [230].



**Рис. 1.7. Класифікація інновацій**

*Джерело: систематизовано на основі [136, 241]*

Соціальні інновації – це поява нових чинників, практичне застосування яких сприятливо впливає на психологічний та фізіологічний стан людини, активізує її діяльність, у результаті чого підвищується її особиста продуктивність [219]. Продуктові інновації спрямовані на створення нових або модифікованих товарів завдяки застосуванню в процесі їх виробництва нових матеріалів, напівфабрикатів чи комплектуючих [52]. Технологічні інновації – це інновації, спрямовані на одержання і застосування нових знань для вирішення технологічних і інженерних задач в області забезпечення функціонування техніки і виробництва в організації як єдиній системі. До них відносять всі зміни, що визначають науково-технічний прогрес і охоплюють засоби і методи організації виробництва, технології виробництва. Технологічні інновації діляться на продуктові і процесні [248]. Процесні інновації полягають у розробці і використанні нових технологій, нових



методів організації праці у виробничому процесі або в процесі управління, створенні нових організаційних структур. Інновації такого роду можуть бути засновані на використанні нового виробничого устаткування, нових методів організації виробничого процесу або їх сукупності, а також на використанні результатів досліджень і розробок.

Управлінські (нетехнологічні) інновації – це різні цілеспрямовані зміни в системі управління, що відображають форми і способи організації управління всередині суб'єкта господарювання, способи та механізми його взаємодії із зовнішнім середовищем до яких відносять розробки організаційного, управлінського, правового, соціального та екологічного характеру [62]. Організаційні інновації – відображають управління людськими ресурсами, управління знаннями, управління ланцюжком створення споживчої цінності, партнерство з покупцями, розподіл продукції та послуг, фінанси, виробництво [147]. Маркетингові інновації – це реалізація нових або значно поліпшених маркетингових методів, що охоплюють істотні зміни зовнішнього вигляду і споживчих характеристик товарів чи послуг, або ж технологічних процесів їх виробництва, зміни в дизайні та упаковці продуктів, використання нових методів продажів і презентації продуктів (послуг), їх представлення і просування на ринки збуту, формування нових цінових стратегій [253].

Результатом впровадження інновацій є кінцевий результат інноваційної діяльності, що відображає явні фактори змін, як результат діяльності, втілений у новий чи удосконалений продукт, технологічні процеси, нові послуги та нові підходи до задоволення соціальних потреб, в практичній діяльності, або в новому підході до процесів організації виробництва, праці, управління та інших сфер.

Базуючись на міжнародних стандартах класифікацій, які враховують особливості інноваційних процесів за різними ознаками [212], нами запропоновано укрупнений класифікатор, що включає три групи.

1. Макроінновації: економічні, законодавчі, технологічні, соціальні, корпоративні.

2. Мікроінновації: виробничі, технологічні, продуктові, процесні.

3. Системні інновації: управлінські, організаційні, маркетингові.

Такий підхід дає можливість визначити структуру управління інноваціями як явища та правильно ідентифікувати ОУІ як ключові зацікавлені сторони в управлінні розвитком з урахуванням специфіки діяльності певного суб'єкту.

Аналіз класифікації інновацій дозволив виокремити необхідність розглядати ОУІ в розвитку регіонів як систему організаційно-управлінських дій, яка полягає в координації альтернативних та ефективних управлінських заходів щодо формування підґрунтя розвитку з метою підвищення ефективності соціально-економічного розвитку регіонів як основи розвитку країни, тому зупинимося на подальшому аналізі ОУІ, які складаються з понять «управлінські інновації» та «організаційні інновації» більш детально.

У площині ОУІ, яка презентує зміни (градієнт змін) «виходу» системи порівняно із «входом», що спрямовані на досягнення цілей, реалізацію інноваційної діяльності, функціонування та розвитку території, необхідністю є реалізація функції інтегрального оцінювання ступеня використання інноваційного потенціалу й перетворення його в різноманітні суспільні блага, які у даному випадку виражаються як через прямий вплив, а саме удосконаленням управління (застосування інноваційних управлінських підходів, методів, моделей, технологій тощо), так і через опосередкований вплив (підвищення рівня і якості життя громад).

У даному дослідженні ОУІ розглядається, як основний елемент формування ефективної системи розвитку території, що сприятиме системному процесу якісних змін щодо розвитку території та реального сектору економічних регіонів.

Як ми вже зазначали вище, слід враховувати, що ОУІ мають двоїсту природу інновації, яка охоплює фактори змін, сукупність методів, ідей, підходів, змін структурної та соціальної складових інноваційної діяльності та модифікацію раніше існуючого, спрямованих на якісні зміни в системі управління для забезпечення належного життєвого середовища, функціонування успішного та ефективного соціально-економічного розвитку території.

Впровадження інновацій є важливим фактором успішного економічного розвитку території, метою якого є формування та

ефективне використання інноваційного потенціалу. Говорячи про розвиток, зазвичай, йдеться про якісь зміни на краще, і, перш за все, в економічній сфері. Кількісні зміни вказують на економічне зростання, якісні, у свою чергу, про набуття відповідною економічною системою нових характеристик. Тому при усвідомленні необхідності поліпшення ефективності економічної діяльності як основи розвитку території, вагомим резервом є саме ОУІ.

Особливої уваги потребує розвиток системи місцевого самоврядування територіальних громад, врегулювання міжбюджетних відносин, більш чіткий розподіл повноважень і ресурсів між владними структурами різних рівнів [166]. Місцеве самоврядування розцінюється як один з інтегрованих елементів у системі, що є єдиним цілим, незалежно від того, чи воно набрало чинності в результаті покликання центральної влади до народної участі в управлінні, чи в результаті ініціативи, що народилася знизу [5, с. 80]. Розвинене місцеве самоврядування закономірно бере на себе більшість із тих завдань, що турбують пересічного жителя, звільняючи державу від виконання не властивих їй природі справ – питань місцевого значення [189, с. 29]. Важливим пунктом є визнання державою права жителів кожної територіальної громади на місцеве самоврядування, що повинно знаходити своє відображення у конкретній державній політиці, функціях, нормах, методах та механізмах державного управління, а не бути лише декларативною нормою чинного законодавства України [196]. Підтримка місцевого самоврядування з боку держави і створення умов для стійкого та самостійного розвитку територіальних громад в Україні набуває актуальності під час реформування системи публічної влади в цілому (табл. 1.4, див. стор. 44).

Впровадження зазначеної в табл. 1.4 моделі дасть змогу розвинути регіонам України завдяки можливості гнучкого спільного використання різномірних територіально-розподілених сфер відповідальності місцевих органів влади, щодо втілення інноваційних проєктів, оцінювання перспективності нових організаційних структур. Формування і впровадження ОУІ, як основи розвитку території, має відбуватися на постійній основі і бути спрямованою на забезпечення ефективності інноваційної діяльності у

Таблиця 1.4  
Перспективна модель реформованої системи органів публічної влади на місцевому рівні

Рівні місцевої влади	Органи влади		Основні сфери відповідальності місцевих органів влади
	Обласне державне представництво	Обласна рада	
Регіон 24 області, м. Київ	Територіальні органи центрально-навічної влади	Виконавчий комітет обласної ради	планування регіонального розвитку; утримання об'єктів спільної власності територіальних громад регіону; транспортна інфраструктура регіонального значення; спеціалізована охорона здоров'я; спеціальна середня освіта, розвиток культури, туризму та спорту.
	Районне державне представництво	Районна рада	утримання об'єктів спільної власності територіальних громад району;
Район (≈120÷150 районів)	Територіальні органи центрально-навічної влади	Виконавчий комітет районної ради	транспортна інфраструктура районного значення; вторинна медична допомога; виховання та навчання дітей у школах-інтернатах загального профілю.
	Голова громади	Голова громади	місцевий економічний розвиток; утримання та розвиток місцевої інфраструктури; планування розвитку території громади; питання забудови території; благоустрій території; соціальна допомога; культура та фізична культура; швидка медична допомога, первинна охорона здоров'я; середня, дошкільна та позашкільна освіта; муніципальна міліція; пасажирські перевезення на території громади; житлово-комунальні послуги, утримання об'єктів комунальної власності.
Громада (≈1500÷1300 громад)	Рада громади	Виконавчий комітет ради громади	
	Голови сільських громад (старости)		
	Державні представництва		координація діяльності територіальних органів виконавчої влади; контроль за наданням адміністративних, соціальних та інших послуг громадянам та юридичним особам; нагляд за законністю діяльності органів місцевого самоврядування; координація діяльності усіх органів влади в умовах надзвичайного стану.

Джерело: складено на основі [185]

майбутньому, отже спрямоване на перспективу, та враховувати при цьому результативність інноваційної діяльності.

ОУІ пов'язані зі здійсненням якісних змін в діяльності, що вимагає управління процесом розвитку, застосування різних підходів і методів. Іншими словами, ОУІ – це збалансована система управління ресурсами (людськими і технічними), пов'язана зі змінами, процес постійного коригування напряму діяльності, оновлення структури і пошуку нових можливостей; це одна з головних, а не другорядних функцій. Разом з тим, відсутність єдиного підходу та розробленого на його основі відповідного інструментарію управління є однією з основних причин неефективних організаційних перетворень.

У загальному вигляді процес формування системи ОУІ трактується як методи впливу суб'єкта управління на об'єкт управління за допомогою прямих і зворотних зв'язків в умовах впливу дестабілізуючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища з метою досягнення запланованого результату.

### **1.3. Науково-методичні підходи до формування системи організаційно-управлінських інновацій**

Розглядаючи ідею формування концепції системи ОУІ в розвитку території, звернемо увагу на трактування категорії «система». Термін «система», на нашу думку, використовують в таких випадках, коли необхідно надати характеристику явищу (або процесу) з урахуванням усіх зв'язків, що існують – зовнішніх та внутрішніх, а також врахувати зовнішній вплив на функціонування самої системи, або співвідношення системи із зовнішнім (по відношенню до неї) середовищем. Зв'язки між елементами системи є системоутворюючими та забезпечують її цілісність. Елементи системи підрозділяють на ядро системи й інші елементи. Всі елементи складаються в систему за упорядченими ознаками з урахуванням внутрішніх, прямих і зворотних зв'язків. У [39] наведено наступне розуміння системи: «множина

елементів, що є взаємопов'язаними один із одним і створюють певну цілісність, єдність». Система, як сукупність взаємопов'язаних елементів, протистоїть середовищу, у взаємодії з яким виявляються її властивості. Системне дослідження встановлює засоби виявлення й описання таких відносин і зв'язків, а також визначає системоутворюючі відношення, тобто зв'язки, які забезпечують цілісність системи. Системний підхід базується на дослідженні об'єктів системи та орієнтує таке дослідження на розкриття цілісності об'єкту, на виявлення різноманітних типів зв'язків в ньому і зведення їх до єдиної теоретичної картини.

У свою чергу, під «системою ОУІ» в регіоні ми розуміємо організаційно складне ціле, що складається з сукупності елементів та зв'язків, які характеризують внутрішню взаємодію та вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, їх вплив на соціально-економічний розвиток регіону або сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють певну цілісність та враховують зовнішній та внутрішній вплив на соціально-економічний розвиток регіону у взаємодії з яким виявляються її властивості (рис. 1.8, див. стор. 47).

Система ОУІ в розвитку регіону, як сукупність компонентів, які у процесі взаємодії утворюють єдине ціле та взаємодія яких породжує нові якості, не притаманні її складовим, породжує зміни, які набувають нових якостей та організаційних особливостей. Головною визначальною ознакою змін є те, що вони відповідають потребам регіону.

Система ОУІ виступає як цілеспрямований та організуючий фактор, із застосуванням певних інструментів стимулювання, що є ключовими в розвитку території, діє в її інтересах і має на меті досягнення високих соціально-економічних показників.

Економічна та інноваційна складова в більшості випадків розглядаються в системі управління розвитком регіону як категорії самостійні, але що знаходяться в дуже тісному взаємозв'язку. Визначення основних факторів розвитку інноваційної системи регіону і інструментів впливу на них дозволило б значно просунути в питаннях підвищення ефективності функціонування регіональної економіки [123].

Дослідимо існуючи у наукових колах поглядах на проблеми теоретичного усвідомлення можливостей і перспектив

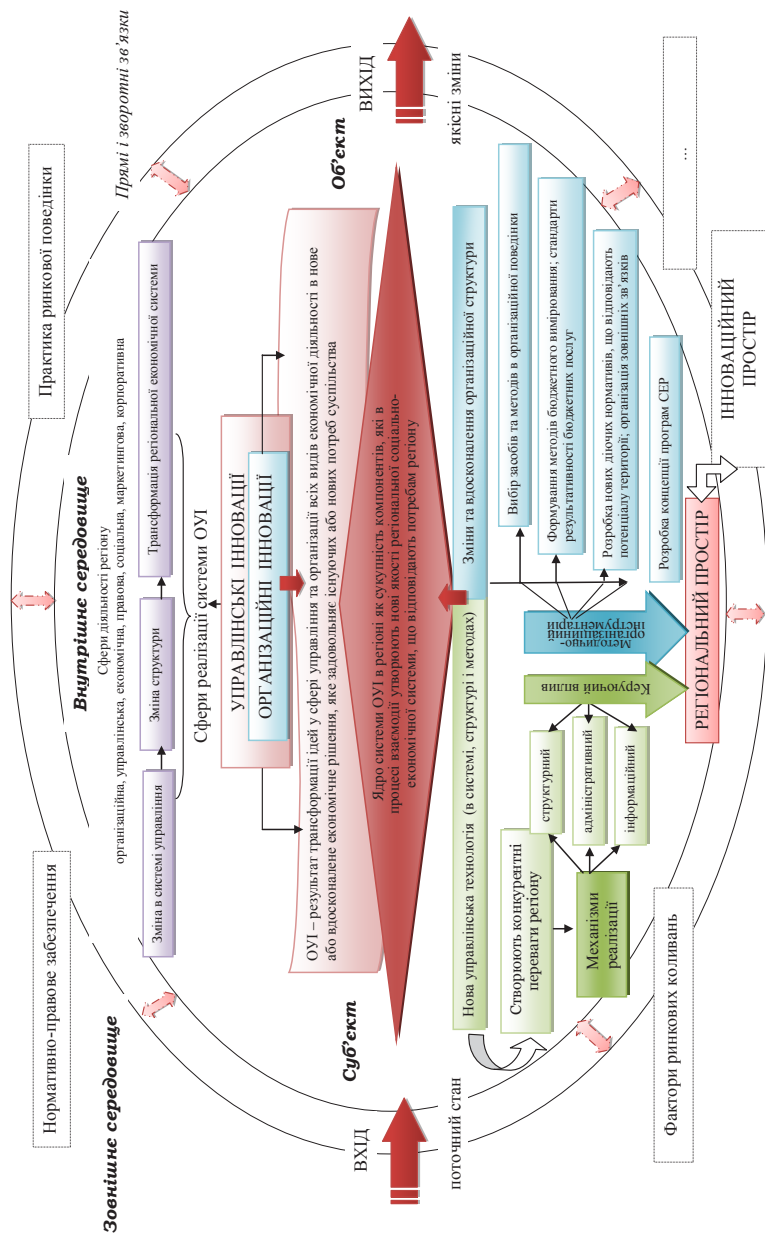


Рис. 1.8. Система ОУІ в соціально-економічному розвитку сучасного регіону

забезпечення ефективного розвитку адміністративно-територіальних утворень країни та створення умов для подальшого розвитку територій. Вивчення існуючих наукових досліджень дозволило виявити три таких підходи.

Перший з них поділяє організаційні (тобто зміни та вдосконалення в організації безпосередньо структури, прискорення інноваційного розвитку територій зі зростанням інноваційної структури або її окремих виробництв з господарчою структурою регіону) і управлінські (зміни в системі управління, структурі управління і методах управління) інновації [162].

Прихильники другого підходу [247] вивчають організаційні інновації як частину управлінських, аналогічно тому як організація є функцією менеджменту. Але найчастіше управлінська інновація знаходить своє продовження і приймає форму організаційної інновації.

Під терміном «управлінська інновація» розуміють нову систему організації і управління, або нову управлінську технологію, або новий бізнес-процес [168]. У багатьох випадках нововведення створюється завдяки реформуванню (перепроєктування, реінжиніринг) існуючих управлінських систем, технологій, процесів. Управлінські інновації – це те нове знання, яке втілене в нових управлінських технологіях, нових адміністративних процесах і організаційних структурах. Дані інновації полягають у реалізації творчої діяльності, спрямованої на розробку, створення нових управлінських методів і форм [119]. Такі дії призводять до перебудови системи управління, що сприятиме зростанню прибутку та розвитку території. Управлінські інновації впливають через організаційні чинники на витрати, якість тощо. Вони створюють сильні конкурентні переваги сучасного бізнесу і змінюють звичні принципи, процеси, структуру і практику менеджменту, удосконалюють способи та інструменти, якими оперують менеджери і впливають, перш за все, на управлінські процеси.

Управлінські інновації – цілеспрямована зміна складу функцій, організаційних структур, технології та організації процесу управління, методів роботи системи управління, орієнтовано на заміну елементів системи управління або системи управління в цілому, з метою прискорення або поліпшення вирішення



поставлених завдань на основі виявлення закономірностей і факторів розвитку інноваційних процесів [106]. Управлінські інновації реалізуються в трьох основних формах адаптаційних механізмів – структурного, адміністративного та інформаційного та спрямовані на розробку відповідних керуючих впливів на основі використання всіх видів інформації і прогностичних оцінок майбутніх станів інноваційної сфери території. Причиною застосування ОУІ є низька результативність діяльності існуючої системи. Застосування ОУІ дозволяє вирішити організаційні проблеми, які перешкоджають досягненню бажаного стану системи.

Найбільш широке тлумачення виключно управлінської інновації на мікрорівні належить П.І. Ваганову: «Управлінські інновації – цілеспрямована зміна складу функцій, організаційних структур, технології та організації процесу управління, методів роботи системи управління, орієнтоване на заміну елементів системи управління або системи управління в цілому, з метою прискорення або поліпшення вирішення поставлених перед підприємством завдань на основі виявлення закономірностей і чинників розвитку інноваційних процесів на всіх стадіях життєвого циклу продуктів, технологій і підприємства в цілому [48]. Відповідно під «управлінською інновацією» (впровадженням нововведень) слід розуміти реалізовану на практиці, впроваджену в господарський ужиток організації нову стосовно неї процедуру.

Що стосується регіонального рівня, то найбільшого розповсюдження отримав підхід, де управлінські інновації розглядають як ланцюг взаємопов'язаних і свідомо ініційованих змін, які є новими для приймаючого регіону, пов'язані з якісними перетвореннями її управлінського блоку і націлені на підвищення стабільності, ефективності та життєздатності всієї території в цілому [216]. З точки зору інноваційно-активної території широкого розповсюдження набуло таке територіальне утворення як технополіс. Технополіс – це територіальне утворення міського або селищного типу, яке зорієнтоване на забезпечення найкращих умов для взаємодії науки, промисловості, комерційного застосування результатів фундаментальних і прикладних досліджень та підтримки малих науково-дослідних, дослідницько-виробничих підприємств в галузі високих технологій [238]. Незаперечним є

той факт, що управлінські інновації є невід'ємною частиною інноваційної діяльності та запорукою розвитку територій. Реалізація таких інновацій ускладнена рядом проблем як теоретико-методичного, так і прикладного характеру. Зокрема, спрямування наших подальших досліджень визначається необхідністю створення відповідних процедур науково-методологічного обґрунтування та реалізації системи ОУІ в регіонах.

Доцільно відзначити, що по аналогії з поняттям «управлінські інновації», поняття «організаційні інновації» засвідчує також і процес реалізації новизни.

Організаційні інновації – це нові методи організації і планування, які використовуються у інноваційної діяльності, тобто перехід від несприятливого зовнішнього середовища до позитивного [38]. Під «організаційними інноваціями» окрім іншого, розуміють також й інноваційні зміни в галузевій структурі. Організаційні інновації на рівні регіонів – це цілеспрямовані нововведення, що реалізовані в основних функціях управління муніципальною системою (ресурсами й життєдіяльністю людей), які призведуть до відновлення всіх її підсистем і появи нової системи з високими (заданими) вихідними результатами. До них можна віднести такі: стандарти результативності надання бюджетних послуг, створення нових освітніх, культурних програм, створення нового інвестиційного механізму, нових методів аналізу та ін.; створення нових методів бюджетного вирівнювання, розробка концепцій і обґрунтування програм соціально-економічного розвитку, розробка нових технологій прийняття управлінських рішень і т. ін., проведення нової кадрової політики, розробка діючих нормативних актів за допомогою сучасних технологій управління, що відповідають потенціалу розвитку території, які використовують керівники у своїй діяльності з підвищення якості життя населення на території муніципального утворення. Безперечно, в умовах непередбачених змін на ринку, саме організаційні інновації серед інших типів нововведень здатні акцентувати увагу на виборі правильних засобів та методів організаційної поведінки на усіх рівнях системи господарювання (табл. 1.5, див. стор. 51).

Організаційні інновації – це реалізація нового методу ведення бізнесу, організації робочих місць, фінансового менеджменту або

організація зовнішніх зв'язків. Такі інновації спрямовані на підвищення ефективності господарської діяльності шляхом зниження адміністративних, фінансових і трансакційних витрат за рахунок оптимізації (реінжинірингу) бізнес-процесів (системи управління в цілому), створення нових центрів генерації прибутку. Очевидно, що кожен вид інновацій має свій переважний

Таблиця 1.5

### Типологія організаційних інновацій

Економічні інновації	Методи, застосовувані з метою здійснення угод з новими видами фінансових активів або у вигляді нових операцій з діючими активами, що дозволяє ефективніше використовувати фінансові ресурси.
Маркетингові інновації	Реалізація нових або значно поліпшених маркетингових методів, спрямованих на повне задоволення потреб споживачів, використання нових методів продажів і презентації продуктів, формування нових цінових стратегій, освоєння нових ринків і способів просування з метою підвищення обсягів продажів.
Соціальні інновації	Інновації у веденні бізнесу. Реалізація нових організаційних і управлінських методів інноваційного менеджменту. Вони включають, наприклад, впровадження корпоративних систем управління знаннями, реалізацію систем навчання, націлених на розвиток співробітників і зниження плинності кадрів, впровадження систем управління виробництвом і поставками в цілому, зокрема, систем управління ланцюгами поставок, раціоналізацією виробництва, а також систем управління якістю та оптимізації витрат.
Корпоративні інновації	Інновації в організації робочого часу. Реалізація нових методів розподілу відповідальності і повноважень серед співробітників з виконання роботи в рамках окремих видів діяльності організації та між видами діяльності (і структурними підрозділами), а також нових концепцій структурювання діяльності, таких як інтеграція різних напрямків діяльності.
Законодавчі інновації	Організаційні методи в зовнішніх зв'язках організації. Означають реалізацію нових способів організації взаємин з іншими організаціями, таких як нові форми співпраці з замовниками або науковими організаціями, нові методи інтеграції з постачальниками, аутсорсинг або контрактні відносини в сфері виробництва, забезпечення, розподілу, вирішення кадрових та допоміжних питань, реінжиніринг, тощо.

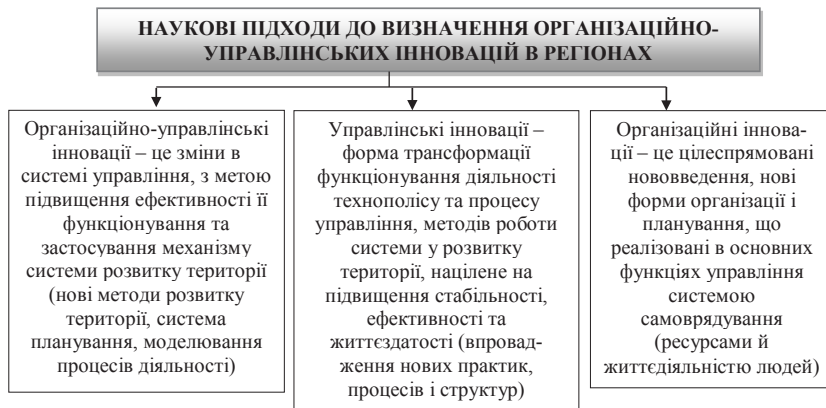
*Джерело: удосконалено на підставі [283]*

вид ефекту і вимагає певних форм управління. Отже, для кожного виду інновацій необхідно застосовувати власні методи і підходи щодо управління.

Розглянуті види організаційних і управлінських інновацій взаємопов'язані між собою в рівномірному і динамічному розвитку та відображають взаємозв'язок внутрішнього і зовнішнього середовища території. З одного боку, управлінські інновації включають організаційні, а з іншого, організаційні інновації є складовою частиною нетехнологічних, управлінських інновацій, які складаються з них обох.

Тому, вважаємо доцільним виокремити третій підхід, на підставі сучасних досліджень з розвитку теорії управління, коли ОУІ розглядатимуть як єдине ціле і в комплексі, що дозволяє компенсувати недоліки другого підходу і відображає реальну практику впровадження ОУІ, коли зміна в системі управління тягне за собою зміну структури, необхідність використовувати організаційні методи управління. На рис. 1.9 систематизовано підходи до визначення ОУІ.

З рис. 1.9 можна зробити висновки, що запровадження ОУІ найбільш повно відображає сутність змін в системі управління, що охоплює управлінські і організаційні інновації разом, та



**Рис. 1.9. Наукові підходи щодо визначення ОУІ в регіонах**

*Джерело: складено на підставі [38; 119; 162; 247; 283]*

спрямовані на досягнення агломераційного ефекту зростання інновацій, економічної ефективності та самодостатності громад, на основі використання відповідних інструментів ОУІ.

В цілому, ОУІ – нові методи й форми організації всіх видів діяльності господарювання та їх об'єднань: нові методи управління господарством, системи стратегічного планування, прогнозування, моделювання процесів розвитку території, нові організаційні структури. ОУІ – результат трансформації ідей у сфері управління та організації господарювання, видах економічної діяльності, економіці в цілому в нове або вдосконалене економічне рішення, що затребуване на ринку, задовольняє існуючі потреби суспільства або створює нові, отже приносить корисний ефект при впровадженні [36]. ОУІ – це те нове знання, яке втілене в нових управлінських технологіях, в нових адміністративних процесах і організаційних структурах. Вони можуть являти собою, наприклад, введення нових методів організації роботи, структурування завдань, розподілу ресурсів, нових способів та обробки інформації дослідження ринку тощо.

ОУІ можна вважати рушійною силою програми розвитку території, тобто чинником, що призводить до значних якісних змін. ОУІ покликані супроводжувати освоєння нових методів роботи системи у розвитку території. Запровадження та комплексне удосконалення системи ОУІ як ефективний засіб управління розвитком території не тільки дає змогу враховувати зміни в оточуючому середовищі, а й сприяє генеруванню змін (техніко-технологічного та організаційно-управлінського характеру) в середині суб'єкта та забезпечує управління цими змінами з метою підвищення рівня кінцевих результатів з урахуванням інноваційної діяльності [186]. Ознаками віднесення інновацій до ОУІ в умовах ринкового господарювання виступає новизна споживчих властивостей за рахунок застосування нових методів управління та впровадження нововведень щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності та функціонування будь-якої організаційної системи, яка залежить від взаємодії її окремих частин при досягненні поставлених цілей та поліпшення результатів функціонування і розвитку території.

У даній роботі ми виходимо з використання системи ОУІ як основи розвитку території, з урахуванням можливості

розглядати ОУІ в комплексі, що в свою чергу, породжує нове завдання виділення сфер ОУІ, які взаємопов'язані між собою в рівномірному і динамічному розвитку. Крім того вони відображають взаємозв'язок внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єкта. Чітко провести розмежування відношення видів до одного з середовищ не представляється можливим, можна лише оцінити ступінь впливу який вони чинять на досягнення цілей, поставлених у відповідності з визначеною стратегією.

Слід відзначити, що кожен вид інновації, що входить до організаційно-управлінських, має свій характер формування та переважний вид ефекту у відповідній сфері реалізації. ОУІ можуть зачіпати різні сфери діяльності, серед яких слід виділити наступні області: організаційна, управлінська, економічна, правова, соціальна, маркетингова, корпоративна. Які у свою чергу, можна об'єднати у сфери їх реалізації. Кожний вид сфери реалізації ОУІ (табл. 1.6, див. стор. 55), у свою чергу, досить суттєво впливає на розвиток території та охоплює певні області змін в управлінні, що вимагає відповідних форм управління. Формування ж останніх починається з формування концепції управління і викликає відповідні зміни в інших підсистемах господарювання, тому як будь який тип управління базується на певній концепції.

Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування суб'єкта управління, механізми взаємодії з об'єктом управління та характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища щодо майбутнього розвитку [176]. Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.10, див. стор. 56) при визначенні цілей суб'єкта управління [256].

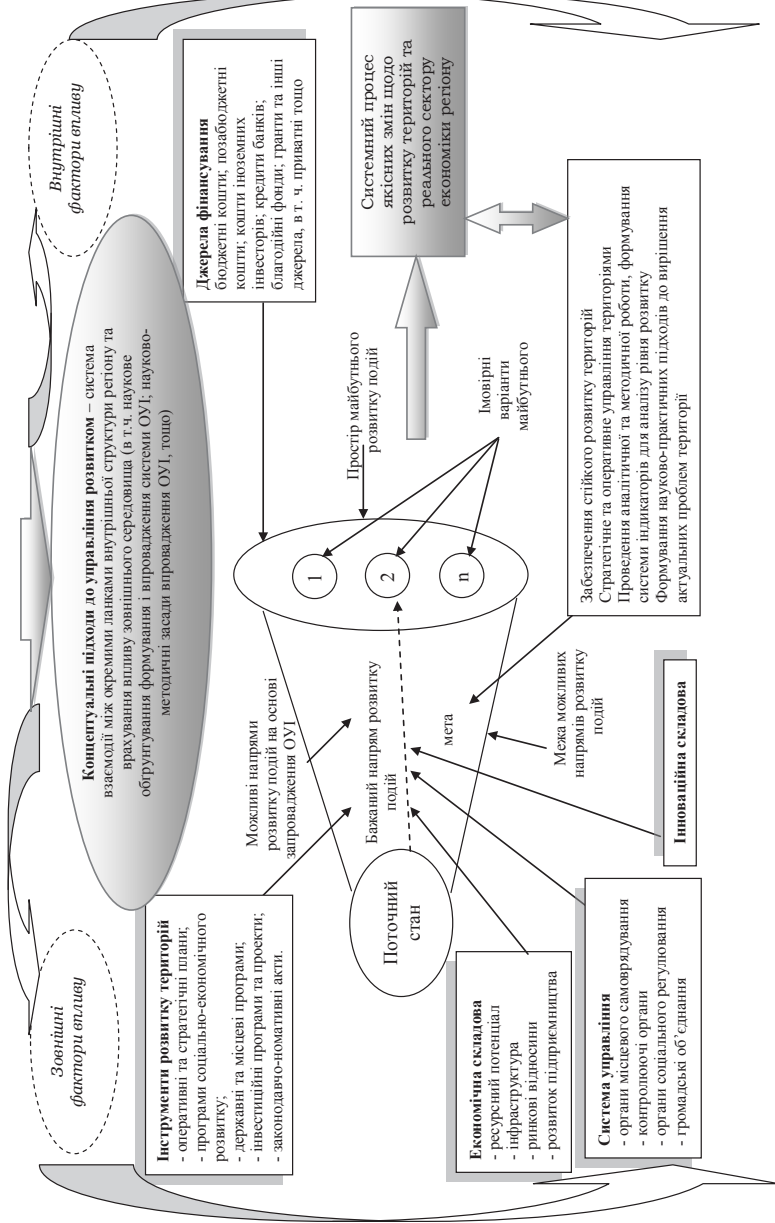
З табл. 1.6 можна зробити висновки, що усі види ОУІ та різні сфери їх реалізації дозволяють, незалежно від обраних цілей соціально-економічного розвитку регіонів підвищувати свій загальний інноваційний потенціал як фундаменту. Здатність територій до розвитку та інноваційної активності визначається, в основному, станом організаційно-управлінської системи

господарювання, станом матеріально-технічної бази та практикою ринкової поведінки. ОУІ здатні акцентувати увагу на виборі правильних засобів та методів організаційної поведінки на усіх рівнях системи господарювання, та ставлять за мету,

Таблиця 1.6

## Сфери реалізації ОУІ в регіонах

Сфери реалізації ОУІ	Області змін
Організаційно-управлінська	Освоєння нових форм і методів управління організацією та регламентації виробництва і праці, з урахуванням змін та співвідношення сфер впливу галузей в регіонах, соціальних груп, органів місцевого самоврядування; застосування сучасних систем контролю в управлінні, зміна організаційних процесів, організаційних структур, організація та вдосконалення маркетингової служби. Цілеспрямована зміна системи управління, функцій управління, організаційних структур, технологій і організації процесу управління, методів роботи апарату управління; освоєння і впровадження новітніх досягнень у галузевої структурі, методів організації та управління потенціалом (ресурсним, промисловим, інтелектуальним, тощо).
Законодавча	Нові і змінені нормативно-правові документи, що регулюють усі види діяльності та адміністративно-територіальні реформи; норми соціальної поведінки, які вносять у суспільне життя стабільність і порядок. Основне призначення соціальних норм – регулювання відносин у суспільстві, впорядкування зв'язків між людьми.
Соціальна	Реалізуються для активізації людського потенціалу шляхом вдосконалення ринку праці, розвитку системи професійної підготовки працівників і соціально-професійної адаптації, організаційна культура, умови безпеки в регіоні, організація дозвілля.
Економічна	Характеризуються змінами у фінансовій, платіжній, бухгалтерській сферах діяльності, а також у сфері планування, ціноутворення, мотивації і оплати праці та оцінки результатів діяльності. Поліпшення взаємодії з акціонерами організації, корпоративні стандарти й регламенти.
Техніко-технологічні	Нові технології виробництва старих чи нових продуктів, впровадження інформаційних систем, нових джерел енергії. Створення нових товарів, що споживаються у сфері виробництва (засоби виробництва) чи у сфері споживання (предмети споживання). Розробка та впровадження технологічно нових або вдосконалених виробничих методів, включаючи методи передачі продуктів.



**Рис. 1.10. Концептуальний підхід до соціально-економічного розвитку регіону на основі системи ОУІ**



насамперед, активне вивчення навколишнього простору, перетворення організаційної і управлінської галузевої структури, з метою підвищення ефективності її функціонування та застосування механізму системи розвитку території.

ОУІ в системі соціально-економічного розвитку території являє собою сукупність застосування нових методів, форм, засобів і функцій управління з метою одержання найоптимальнішим способом економічних результатів, які в свою чергу охоплюють економічні, маркетингові, техніко-технологічні, соціально-екологічні та політико-законодавчі інновації (рис. 1.11).

Соціально-економічний розвиток територій потребує належного організаційно-економічного забезпечення, що передбачає створення цілого комплексу наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, які у своїй сукупності, на сучасному етапі, роблять неможливим використання застарілих управлінських підходів, що ґрунтуються лише на аналізі минулих результатів, жорсткому плануванню інноваційної діяльності та не передбачають коригуючих дій за результатами періодичного аналізу ринкового середовища [179].

Використання інноваційних підходів в управлінні регіональним розвитком на основі застосування різних елементів і типів управління, поєднання традиційних та інноваційних підходів та методів управління, максимального врахування поточного стану, потенціалу та інтересів розвитку конкретних регіонів, може дозволити сформувати обґрунтовану і дієву систему управління

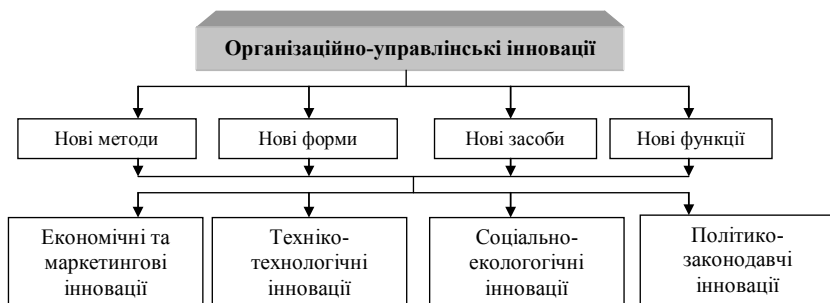


Рис. 1.11. Місце ОУІ в розвитку території

регіональним розвитком, що здатна подолати існуючі проблеми та перешкоди в управлінні регіональним розвитком та вирішити наявні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів.

Упровадження інноваційних підходів у розвитку територій вимагає зміни розуміння сутності і процесу управління регіоном у сучасному суспільстві. Як вже зазначалося, воно може бути ефективним лише при дотриманні принципів системності та комплексності при розробці відповідних заходів і здійсненні управлінського впливу [32].

Інноваційна спрямованість економічного розвитку набуває загального характеру, а проблема регулювання стає ключовою проблемою ефективної економіки. Саме від якісного менеджменту на регіональному рівні залежить ефективність соціального, економічного розвитку території, бізнес-клімат, підвищення показників якості життя населення не тільки окремого регіону, а й держави в цілому. Для покращення ситуації важливе місце в напрямку формування засад стабільного соціально-економічного розвитку має належати розробці результативної системи інноваційного менеджменту в регіоні [78].

Розглянемо різні науково-методологічні підходи до інноваційного менеджменту з метою обґрунтування запровадження ОУІ в розвиток територій, які враховують їх особливості території та складні альтернативні способи визначення зв'язків між впровадженням інновацій і використанням ресурсів (такі як фактори, що викликають необхідність у тому чи іншому виді діяльності, витрати на певні види діяльності). Спираючись на фахову літературу систематизуємо теоретико-методологічні підходи щодо впровадження ОУІ (табл. 1.7, див. стор. 59–60).

Системний підхід розглядає об'єкт управління як складний комплекс взаємопов'язаних і взаємодіючих змінних. Сутність системного підходу в проходженні найбільш загальних форм організації і управління полягає у вивченні системи як цілого, взаємодії між її частинами, дослідження процесів, які пов'язують частини системи з її цілями. Системний підхід – це сукупність методів, використовуваних при вивченні об'єктів інноваційної діяльності у вигляді системи; це методи дослідження об'єктів як систем. Система містить дві складові:

- зовнішнє оточення – представлене входом у систему, виходом із системи, зв'язком із зовнішнім середовищем, зворотним зв'язком;
- внутрішня структура – це система зв'язаних між собою елементів, які забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу у вихід для одержання запрограмованих цілей системи [250].

Таблиця 1.7

**Теоретико-методологічні підходи  
щодо формування і впровадження ОУІ**

<b>Підходи</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Критерії ефективності</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Системний	Методологія дослідження об'єктів як систем. Сукупність методів, використовуваних при вивченні об'єктів інноваційної діяльності у вигляді системи.	Дозволяє зосередити увагу не на одному елементі, а на їх сукупності та означає аналіз не окремо, а в системі, тобто певний зв'язок елементів цієї системи.
Проектний	Сукупність прийомів, операцій оволодіння певною областю практичного або теоретичного знання, спосіб організації пізнання. Він передбачає концентрацію наявних та залучення зовнішніх ресурсів для досягнення конкретних, актуальних, вимірюваних, чітко визначених у часі цілей та досягнення їх через детальне опрацювання проблеми (технологію), яка повинна завершитися реальним практичним результатом.	Передбачає чіткий розподіл керівництвом цілей, завдань, функцій та обов'язків щодо реалізації проекту; дозволяє мінімізувати ризики за рахунок ретельної підготовки проекту та план-графіку впровадження; надає можливість здійснення інтегральної оцінки соціально-економічної корисності проекту.
Структурний	Припускає використання поділу праці, охоплення контролем, децентралізації і департаменталізації, застосовується для забезпечення основних елементів діяльності і взаємозв'язків між ними.	Дозволяє забезпечити координацію елементів діяльності та взаємодії між ними.
Маркетинговий	Передбачає орієнтацію діяльності суб'єкта та його керуючих підсистем при вирішенні завдань на задоволення потреб споживача.	Пріоритет вимог ринку перед усіма іншими міркуваннями, включаючи виробничі і фінансові.

Закінчення таблиці 1.7

1	2	3
Комплексний	Враховуються технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, при необхідності й інші (наприклад, політичні, демографічні) аспекти менеджменту і їхній взаємозв'язок.	Враховує вхідні в структуру досліджуваної системи взаємопов'язані фактори, які впливають на проблему.
Функціональний	Потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Об'єктом аналізу є комплекс функцій, які він виконує.	Дозволяє побудувати безліч інших алгоритмів; визначити єдині і обов'язкові принципи побудови технічних систем в межах теорії функціональної організації.
Поведінковий	Метою є надання допомоги працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей, творчих здатностей на основі застосування поведінкових наук в системі управління.	Дозволяє підвищити ефективність за рахунок підвищення ефективності залучення людських ресурсів.
Процесний	Одночасне проектування організаційної структури (функціональних областей) та порядку взаємодій в рамках цієї структури (процесів).	Орієнтація на бізнес-процеси, цілями виконання яких є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.
Оптимізаційний	Полягає в досягненні максимально можливих кінцевих результатів при раціональних витратах часу на менеджмент.	Враховує принципи системності, конкретності і заходи; інженерні розрахунки, методи оптимізації, математичних, статистичних оцінок та аналізу, експертних оцінок.
Ситуаційний	Ситуаційний підхід концентрується на придатності різних методів управління визначається конкретною ситуацією; вивчає ситуаційні відмінності між суб'єктами й усередині самих суб'єктів.	Можливість охоплення різних методів управління, які повинні застосовуватися в залежності від конкретної ситуації (взаємодії із зовнішнім середовищем).

Джерело: складено на основі [120]

Проектний підхід застосовується для будь-якої економічної системи при створенні інноваційних проектів. Принципом проектної підходу є концепція не функцій або процесів, а проекту в цілому, який передбачає створення нового, як правило, унікального, не повторюваного продукту, таких як, розробка нового виробу, створення і впровадження нової технології, будівництво об'єкта та ін. Господарська діяльність в цьому випадку розглядається як сукупність виконуваних проектів, кожен з яких має фіксований початок і закінчення.

Структурний підхід заснований на використанні різних типів організаційної структури, як правило, ієрархічної. У цьому випадку організація і управління господарською діяльністю здійснюються за структурними елементами (бюро, відділи, департаменти та ін.), а їх взаємодія – через посадових осіб (керівників відділів, департаментів, тощо) і структурні підрозділи вищого рівня [217].

При комплексному підході поєднують комплексність і системність та враховуються найважливіші взаємопов'язані і взаємозалежні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища – технологічні, економічні, екологічні, організаційні, демографічні, соціальні, психологічні, політичні та ін. аспекти менеджменту. Якщо упустити один з обов'язкових аспектів менеджменту, то проблему не буде повністю вирішено. Наприклад, при проектуванні нових знарядь праці показникам екологічності й ергономічності часто не приділяється належної уваги, це приводить до того, що вони відразу стають неконкурентоспроможними. Помилкою при формуванні нових або реорганізації старих структур є неприйняття до уваги соціальних і психологічних аспектів.

Сутність функціонального підходу полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконувати для її задоволення. Після визначення таких функцій створюються кілька альтернативних об'єктів. Для виконання визначених функцій вибирається той з об'єктів, що вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту. Ланцюжок розвитку об'єкта: потреби-функції-показники майбутнього об'єкта-зміна структури системи. За таких умов до управління застосовується в основному предметний підхід, при якому вдосконалюється існуючий об'єкт.

Метою поведінкового підходу є надання допомоги працівникові в усвідомленні власних можливостей, творчих здатностей на основі застосування концепцій поведінкових наук щодо побудови й системи управління. Правильне застосування поведінкових наук завжди сприятиме підвищенню ефективності як окремого працівника, так і системи господарювання в цілому. Щоб ефективно рухатися назустріч цілі, керівник повинен координувати роботу й змушувати або стимулювати людей виконувати її [167].

Процесний підхід розглядає функції менеджменту як взаємозалежні. Процес управління є ланцюгом безперервних взаємозалежних дій по стратегічному маркетингу, плануванню, організації бізнес-процесів, обліку й контролю, мотивації, регулюванню, тощо.

Сутність оптимізаційного підходу полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою інженерних розрахунків, методів оптимізації; математичних і статистичних методів, експертних оцінок, системи балів й ін. У менеджменті важливо застосовувати найбільш точні методи аналізу, прогнозування й оптимізації управлінських рішень. Оптимізаційний підхід реалізується також шляхом установлення залежностей між техніко-організаційними й економічними показниками, вивчення механізмів чинності закону масштабу й закону економії часу, закону взаємозв'язків витрат у сферах виробництва й споживання, залежностей між показниками якості товару та витратами в сфері його виробництва й ін. [115].

Ситуаційний підхід концентрується на тому, що застосування тих чи інших методів управління визначається конкретною ситуацією. Оскільки існує безліч наявних факторів та особливостей як в середині господарської системи, так і у її зовнішньому середовищі, не існує єдиного кращого способу управляти об'єктом. Найефективнішим підходом та методом управління у конкретній ситуації є той, що найбільше відповідає даній ситуації, максимально адаптований до неї. Застосування ситуаційного підходу засновано на альтернативності досягнення однієї й тієї ж мети під час прийняття або реалізації управлінського рішення (планів і т. д.), врахування непередбачених обставин [242].

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію керуючої підсистеми системи менеджменту при рішенні будь-яких завдань на споживача. Використання функцій маркетингу в сучасному територіальному управлінні визначає ключовим показником успіху максимальне задоволення потреб мешканців території, створення більш привабливих, ніж на інших територіях, умов проживання і розвитку діяльності комерційного та некомерційного характеру. Варто відмітити, що інноваційна складова в системі розвитку регіонів дозволяє охоплювати потреби цільових споживачів, орієнтуючись на територіальний маркетинг, метою якого є посилення ефекту від реалізації своїх та залучених додаткових ресурсів до розвитку регіону.

Вивчаючи методологічні підходи у наукових дослідженнях та можливості їх комплексного застосування, вважаємо, що організаційно-економічне забезпечення соціально-економічного розвитку території на основі формування системи ОУІ охоплює декілька підходів, що дозволяє об'єднувати елементи всіх типів управління. Необхідно також враховувати, що процес пошуку і впровадження інновацій в регіональний соціально-економічний розвиток, з роками стає лише інтенсивнішим і складнішим та вимагає використання такого підходу і методу, що потребує певного механізму реалізації системи ОУІ в цілому з чітким розподілом цілей, завдань, функцій та методичних підходів до оцінки, аналізу та практичного застосування. Тому, вважаємо, що повне розкриття змісту системи ОУІ та механізму її реалізації можливе на основі органічного поєднання комплексного та системного підходів з активним залученням принципів і функцій маркетингу територій. Органічне поєднання традиційних та інноваційних підходів та методів в системі управління, максимальне врахування поточного стану, потенціалу та інтересів розвитку конкретних регіонів, дозволить сформулювати обґрунтовану і дієву систему управління регіональним розвитком, що здатна подолати існуючі проблеми та перешкоди в управлінні регіональним розвитком, вирішити наявні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів. Можливість поєднання декількох підходів передбачає система ОУІ, яка викликає необхідність пошуку ефективного використання безперервних й добре відрегульованих

сучасних підходів та методів управління та уможливилює реалізацію потреб громади у розвитку території. Отже, саме від рівня та якості забезпечення системи ОУІ у розвитку території залежить ефективне функціонування інституту місцевого самоврядування, якого можливо досягти за умов раціонально побудованого механізму управління та сприяння впровадженню інновацій.

Говорячи про ефективний розвиток територій на основі системного підходу, необхідно враховувати не лише соціально-економічні складові, а й розглядати регіон як систему, вплив на одну із складових якої викликатиме зміни в інших складових, а негативні показники в будь-якій зі сфер призведуть до загального погіршення стану розвитку регіону. Таким чином, забезпечення позитивної динаміки регіонального розвитку є можливим лише при формуванні і реалізації такої політики державного управління регіональним розвитком, що розглядатиме регіон як систему і буде спрямована на забезпечення поступального покращення всіх сфер його діяльності [96].

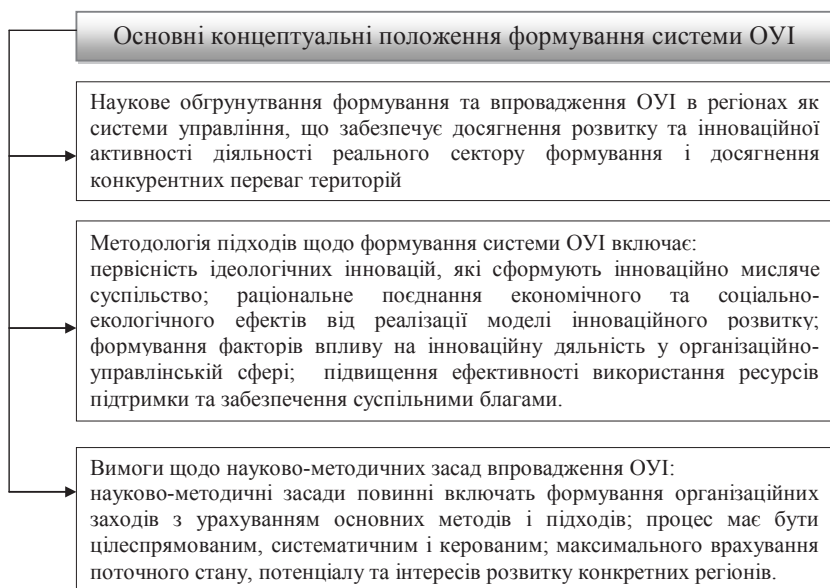
Поряд з системним підходом має враховуватися і комплексний, щодо ефективного розвитку територій та соціально-економічного розвитку в цілому. Тобто запровадження системи ОУІ в регіонах, має розглядатися як єдине ціле, в межах якого комплексно досліджуються всі елементи організаційно-управлінського забезпечення орієнтовані на кінцевий результат його функціонування в перспективі.

Концептуальні основи формування системи ОУІ як основи розвитку території взагалі, та реального сектору регіонів, зокрема, в сучасному розвитку, містять стратегічну і оперативну складові, основна мета яких полягає у забезпеченні інноваційних підходів до управління розвитком та активізації інноваційної діяльності в регіонах (рис. 1.12, див. стор. 65).

Формування системи ОУІ охоплює комплекс ключових положень та питань розвитку і удосконалення системи місцевого самоврядування, що дозволяють зберігати спрямованість наукових засад щодо формування системи ОУІ розвитку регіонів, та має на меті реалізацію стратегічних регіональних пріоритетів та програм (підвищення добробуту населення, соціально-економічного розвитку регіонів, розвитку науки й освіти, забезпечення



економічної та екологічної безпеки країни на основі соціально-економічного розвитку регіонів). Відмінною рисою такого бачення концептуальних положень формування та впровадження системи ОУІ є використання принципів системного та комплексного підходів її формування, а результат її реалізації бачиться у досягненні і підтримці регіонального розвитку на якісно новій основі. Процес розвитку при впровадженні системи ОУІ передбачає швидку, чітко сплановану реакцію на вплив зовнішнього середовища, що практично завжди має слабо передбачуваний характер, містить багато змін всередині та ризику. Під впливом отриманих результатів поглиблюється функціональний розподіл завдань, покращується рівень організаційного забезпечення, що надає можливість підвищити ефективність господарської діяльності реального сектору регіонів та отримати відповідний економічний ефект.



**Рис. 1.12. Основні концептуальні положення формування та запровадження ОУІ в сучасному розвитку території**

*Джерело: розроблено на основі [274]*

Втілення й адаптації методичного підходу до планування та впровадження системи ОУІ розвитку регіону, передбачає, що при формуванні системи необхідне проведення ретельного дослідження та аналіз рівня соціально-економічного розвитку, який розглядає такі пункти, як аналіз соціально-економічної ситуації в регіоні; формування цілей інноваційного розвитку; напрямки науково-технологічного розвитку регіону; аналіз стану інфраструктури інноваційної діяльності та перспективи її розвитку; перспективи соціально-економічного розвитку та вдосконалення обслуговуючої інфраструктури; оцінка інтелектуального потенціалу.

Сучасний етап управління просторовим розвитком регіонів характеризується такими проблемами, як значна диференціація соціально-економічного рівня та обмежені можливості інтенсивного нарощування ресурсної бази розвитку, особливо в частині фізичного і людського капіталу. Вирішення даних проблем передбачає пошук нових підходів і напрямків до управління економікою регіону, що дозволяє враховувати специфіку розвитку конкретних територіальних утворень та забезпечити підвищення однорідності економічного простору країни в цілому [138]. Система формування ОУІ повинна забезпечувати оптимальні умови діяльності для всіх суб'єктів регіону, проте, для кожної групи суб'єктів слід розробляти окремий оптимальний набір засобів, адже вибіркові інструменти призначені для зменшення асиметрій в розвитку регіону, найбільш точного врахування потреб, зосередження на пріоритетних або небажаних для регіону видах діяльності і передбачають можливість здійснення диференційованого стимулювання розвитку господарювання [257].

Першочергові заходи організаційно-економічного забезпечення є застосування сучасних підходів та методів ОУІ, які полягають у формуванні нового рівня мислення, сприяють розробленню нових підходів до заохочення учасників інноваційних процесів; сприянні вільному переміщенню молодих учених, дослідників для впровадження своїх інновацій; стимулюванні обміну досвідом щодо шляхів розвитку й пропаганди інновацій на суспільному та урядовому рівнях. У дисертаційній роботі нами пропонується розглядати різні методичні підходи до

формування та впровадження ОУІ у розвитку регіону, які враховують особливості галузі та складні альтернативні способи визначення зв'язків між впровадженням інновацій і використанням ресурсів, такі як фактори, що викликають необхідність у тому чи іншому виді діяльності, витрати на види діяльності, а також необхідність порівняння рівня можливих вигод від скорочення термінів освоєння інновацій та рівня додаткових витрат на їх розробку та впровадження. Найбільший інтерес до розробки і формування системи ОУІ у розвитку території становлять такі методи, як: бенчмаркінг, організаційне проектування, реінжиніринг бізнес-процесів, реструктуризація [260], інноваційний коучинг, технологія ощадливого виробництва, аутсорсинг, метод ABC, діаграма Парето, метод поелементного економічного аналізу та ін. (табл. 1.8, див. стор. 68–70).

Всі методи, розглянуті в табл. 1.8, є актуальними щодо залучення ОУІ. Їх застосування дозволяє регіону враховуючи всі його можливості, динамічно розвиватися й ефективно функціонувати. У свою чергу, кожен з методів має свої переваги і недоліки, а також специфічну сферу використання. Їх розмаїття зумовлює потребу дослідження їх сутності, а також доцільності та умов застосування в управлінській діяльності. Систематизовані в табл. 1.8 методичні підходи аналізу та запровадження ОУІ багато в чому мають загальні ознаки, такі як мета, що вони переслідують, інструмент її досягнення, можливість впливу на процес управління розвитком території. Основні розбіжності полягають в тих специфічних задачах, що ставляться в кожному конкретному випадку для досягнення головної мети і специфічному інструментарії для виконання даних задач. Одним із найпопулярніших управлінських інструментів та ефективних методів вдосконалення та формування системи ОУІ у розвитку регіону, можна відзначити бенчмаркінг, який включає досвід інших країн, апробовані і успішні результати якого ми маємо можливість застосовувати з меншим ризиком (більш детально розглянемо його в Розділі 3).

Інноваційні методи управління розвитком ґрунтуються на взаємодії з багатьма процесами в технічній, економічній, соціальній та природній сфері і являють собою управління цілісною структурою системи з використанням нововведень в основних

Таблиця 1.8

## Методи розробки та впровадження ОУІ

Методи	Необхідність застосування	Умови застосування
1	2	3
Бенчмаркінг	Використовується щодо процесу визначення, розуміння та адаптації наявних прикладів ефективного функціонування суб'єкта з метою поліпшення власної роботи. Здійснюється пошук, аналіз та оцінювання методів праці та результатів діяльності.	Наявність спеціалістів, що володіють відповідним досвідом; доступ до необхідної інформації, обмін даними; можливість вибору партнерів для порівняння основних процесів; використання різних методик порівняння та трактування ключових параметрів успіху з точки зору експертів та керівників.
Організаційне проектування	При потребі перепроєктування бізнес-процесів для досягнення максимального ефекту виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності.	Можливість розробки виробничої структури організації; застосування підходів до формування структури управління та стратегій розвитку; забезпечення кількісної визначеності структури управління; забезпечення інноваційного характеру структури управління; підвищення рівня автоматизації виробництва й управління; наявність оптимального рівня спеціалізації організації та її підрозділів.
Реінжиніринг бізнес-процесів	Радикальне переосмислення і перепроєктування бізнес-процесів для досягнення поліпшень показників розвитку території, таких, як валовий регіональний продукт (ВРП), якість, життя і темпи зростання тощо, на підставі розвитку реального сектору економіки регіону.	Забезпечення самостійності виконавців у прийнятті рішень в межах своєї компетенції; дотримання усталеного порядку виконання роботи; розподіл функцій між виконавцями має відбуватися залежно від особливостей перебігу процесів на даний час; можливість застосування різноваріантності здійснення бізнес-процесів; усунення надмірного контролю та перевірок; оптимізація узгоджувальних процесів; використання загальної інформаційної мережі операційними менеджерами.

Продовження таблиці 1.8

1	2	3
Реструктуризація	Цілеспрямована зміна структури управління регіону і входних до неї елементів, які формують її бізнес, у зв'язку з впливами, надаваними факторами зовнішнього або внутрішнього середовища.	Можливість реорганізації системи менеджменту на базі його децентралізації, створення центрів відповідальності (бізнес-одиниць); можливість запровадження нових методів управління; організація нових (у тому числі міжнародних) представництв розвитку з використанням принципів маркетингу; можливість навчання і перекваліфікація персоналу; розробка і впровадження схем підвищення інноваційної активності.
Інноваційний коучинг	Цілеспрямований процес розвитку потенціалу співробітників, що сприяє мінімізації їх особистої продуктивності та успішної діяльності всієї компанії в цілому.	Можливість розвивати у співробітників ініціативність, креативність, відповідальність, генерувати нові ідеї; наявність досвіду роботи співробітників; можливість розвитку трудового потенціалу та компетенції працівників, кар'єрний розвиток.
Технологія ощадливого виробництва в регіоні	Необхідність виявлення втрат у всіх напрямках, оптимізація спрямована на зменшення всіх можливих витрат і зростання продуктивності.	Можливість зменшення людських ресурсів, капітальних вкладень, висока організованість, що дозволяє уникнути непотрібних витрат і успішно конкурувати в сучасних умовах. Можливість використовувати підходи та методи, спрямовані на зменшення всіх можливих витрат і збільшення продуктивності.
Аутсорсинг	Необхідність зосередитися на розробці новацій для забезпечення конкурентних переваг; спрямувати зусилля на стратегічну мету розвитку регіону.	Необхідність значних інвестицій в розвиток трудових ресурсів, обладнання робочих місць, програмне забезпечення, додаткові податки, компенсації тощо.
Метод АВС (для сукупності підприємств регіону)	Використовується для підвищення ефективності діяльності виробництва підприємства	Можливість вести облік витрат по кожному бізнес-процесу та місці їх виникнення; приймати управлінські рішення

Закінчення таблиці 1.8

1	2	3
	за рахунок визначення та обліку витрат.	по кожному бізнес-процесу, виду діяльності, функцій, операцій та їх ефективності; забезпечення формування інформації про витрати по видам діяльності; можливість формування управлінської інформації для забезпечення виконання загальних функцій управління.
Діаграма Парето (за умови адаптації до просторового підходу)	Використовується при необхідності виявити і відобразити наявні проблеми, встановити основні фактори, з яких потрібно починати діяти і розподілити зусилля з метою ефективного вирішення цих проблем.	Можливість скорочення частоти тривалих простоїв виробництва; визначення ступеня ефективності проведених заходів; можливість зібрати дані і підрахувати підсумки по кожному досліджуваному фактору (показнику, ознакою).
Метод поелементного економічного аналізу	Досягти максимально ефективного функціонування об'єкта при мінімальних витратах.	Максимальні темпи технічного прогресу, впровадження в постійну роботу конструкторів і технологів системи технологічного і техніко-економічного аналізу, забезпечення деяких наперед заданих технологічних властивостей конструкції.
Діаграма Ісікави	Дослідження щодо покращення якості рівня життя та добробуту населення, розвитку соціальної сфери, найбільш суттєвих причинно-наслідкових взаємозв'язків між факторами та наслідками у досліджуваній ситуації чи проблемі.	Можливість виявлення та збирання всіх факторів та причин, що будь-яким чином впливають на досягнення результату; групування факторів та ранжування; аналіз отриманої картини соціально-економічного рівня розвитку регіону.

Джерело: систематизовано на підставі [67; 71]

функціях управління, які дозволяють системам зберігати стійкість економічного розвитку в довгостроковій перспективі. Застосування будь-якого із запропонованих методів дозволяє виявити які завдання будуть дозволені в результаті запровадження ОУІ, які зусилля та ресурси потрібні, щоб впровадження пройшло успішно, які труднощі і незручності очікують на стадії впровадження та розвитку. Аналіз наявних методів впровадження інновацій потребує перегляду багатьох існуючих методів і доводить, що можливо ефективно використовувати декілька методів в комплексі.

Виходячи з проведеного дослідження нами визначено такі основні етапи запровадження системи ОУІ в соціально-економічний розвиток регіону:

- ціліпокладання (визначення цілей розвитку) регіону;
- прогнозно-аналітичний;
- стратегування регіонального розвитку та закріплення настанов обраної стратегії.
- механізми реалізації системи ОУІ в регіоні (рис. 1.13, див. стор. 72).

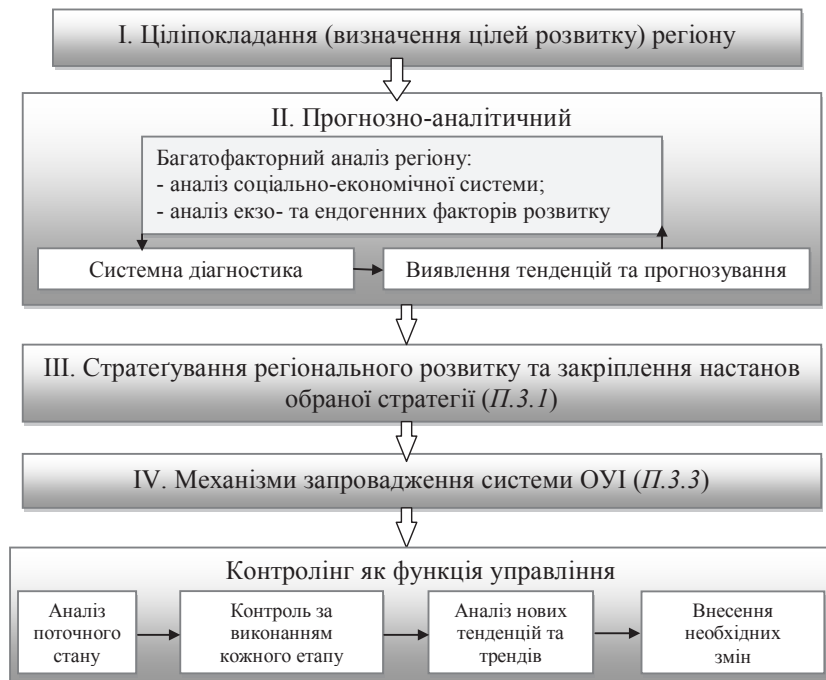
Перший етап – ціліпокладання регіону. Саме цілі визначають загальний вектор розвитку регіону. При цьому, мета має знаходитися в колі можливостей регіону. Якщо систему ціліпокладання вибудовують в рамках існуючого стану без урахування майбутнього, тоді на майбутнє проектують всі недоліки існуючої системи. Цілям, на відзнаку від цільових настанов, мають бути притаманні властивості, які мають назву SMART-характеристики – це ясність і точність (Specific), вимірюваність (Measurable), досяжність (Achievable), релевантність (Related), тобто співвідношення із цілями виконавців, стейкхолдерів, безпосередньо регіону та обмеженість в часі (Time-bound). Джерелами цілій регіону слугують суспільні потреби, інтереси, наміри суб'єкта (суб'єктів) ціліпокладання. Відображення цілей можна характеризувати як ідеальний та реальний стан регіону. Об'єктивно регіон формує цілі різних рівнів:

- макроекономічні цілі регіону як підсистеми національної економіки – вони співпадають за змістом з цілями країни та є базовими;

- мезоекономічні цілі регіону як системи;
- мікроекономічні цілі регіону в розрізі складових його елементів (підсистем).

Ціліпокладання в регіоні має здійснюватися зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), включаючи три основні групи носіїв, які формують тріаду цілей: цілі населення – цілі ділового суспільства – цілі органів управління. Нажаль сьогодні ця тріада є слабо структурованою та приторічовою.

Другий етап – прогнозно-аналітичний – передбачає аналіз стану соціально-економічної системи регіону, умов та факторів, під впливом яких відбуваються регіональні перетворення. Цей етап також передбачає здійснення системної діагностики всіх базових підсистем регіону, в т. ч. аналіз та оцінку потенціалу



**Рис. 1.13. Методичний підхід до формування системи ОУІ в розвитку регіону**



розвитку регіону (ресурсно-сировинного, виробничого, фінансового, трудового, інфраструктурного, інноваційно-інвестиційного, зовнішньоекономічного, підприємницького, інформаційного, соціального, культурно-етнічного, тощо). Такій аналіз має спиратися на використанні кількісних та якісних методів стратегічного аналізу.

Третій етап – стратегування регіонального розвитку та закріплення настанов обраної стратегії. Стратегування є найбільш адекватним інструментом для вирішення задач, що створюють умови для перспективного розвитку регіону на основі формування стратегічних цілей, що здатний консолідувати зусилля влади, бізнесу та суспільства. Слід зазначити, що сьогодні в Україні немає жодної регіональної стратегії або програми, яка була б синтезом пропозицій, ініціатив, проектом влади, бізнесу, активної частини населення регіону в цілому та базувалася б на партнерських взаєминах та діалозі всередині регіонального суспільства.

Четвертий етап – механізми запровадження системи ОУІ (нормативно-правовий, фінансово-економічний, інституційний, інфокомунікаційний, державно-приватного партнерства) більш докладно буде викладено в П. 3.3.

Контролінг за реалізацією системи ОУІ в регіонах має здійснюватися на всіх етапах формування та запровадження ОУІ в розвитку регіонів шляхом аналізу поточного стану, контролю за виконанням кожного етапу, аналізу тенденцій та виявлення нових трендів розвитку. Такій підхід дозволяє своєчасно виявляти та ліквідувати недоліки, а також вносити необхідні зміни за умови необхідності корегування подій. Контроль за впровадженням ефективного використання системи ОУІ регіону має стати загальною метою керівництва регіону, муніципальних утворень, стекхолдерів, тощо.

Реалізація ОУІ передбачає проведення необхідних змін в організаційній структурі, професійно-кваліфікованому складі, посадових інструкціях, в технічних і технологічних особливостях трудової діяльності, а також і інших аспектів. На сьогоднішній день, відсутність скоординованої взаємодії між елементами системи в регіоні, не призводить до розвитку, тому на нашу думку, доцільним та перспективним шляхом виходу з

даної ситуації, буде перш за все, дослідження аналізу інноваційної складової в управлінні та створення організаційно-методичного забезпечення реалізації ОУІ в соціально-економічному розвитку регіону.

У результаті дослідження науково-методичних засад формування системи організаційно-управлінських інновацій в соціально-економічному розвитку регіону зроблено такі висновки.

Досліджено генезу наукових підходів до соціально-економічного розвитку регіону, визначено сутність та специфіку розвитку регіону в контексті запровадження системи ОУІ, представлено науково-методичні засади до формування системи ОУІ.

На основі комплексного підходу нами вивчено та проаналізовано всі складові дефініції «соціально-економічний розвиток» в регіональному розрізі. Показано, що то є певна сукупність елементів, що поєднують об'єктивні закономірності суспільного розвитку та суб'єктивні (тобто раціонально осмислені рішення) розв'язання щодо його регулювання з метою забезпечення комплексного збалансованого розвитку регіональної системи. Досліджено сучасні теорії регіоналістики в економічній науці та концепції в сфері формування соціально орієнтованої економіки та доведено відсутність в теорії та практиці регіонального управління чітко визначеної концепції розвитку економіки регіонів держави, основною ідеєю якої має бути розширене самовідтворення економіки регіонів, протистояння дестабілізуючій дії чинників, що створюють загрозу розвитку окремих регіонів, забезпечення балансу інтересів між соціальною та економічною сферами, усунення міжрегіональних асиметрій у рівнях розвитку, тощо на основі сучасних інноваційних підходів до управління цими процесами. Під «соціально-економічним розвитком регіону» розуміємо сталий процес постійних якісних змін економічного потенціалу регіону в напрямку покращення та оптимізації просторових господарських характеристик у відповідності до наявності та розміщення ресурсної бази для забезпечення високого рівня життєдіяльності людини та збереження природного середовища. Генеза теорій соціально-економічного розвитку регіонів країни дозволила виокремити закономірності: забезпечення

конкурентоспроможності регіону; забезпечення високої економічної ефективності та соціальної справедливості в розподілі та використанні ВРП; відтворення соціально-економічної сфери та забезпечення соціально-економічної безпеки регіону.

Доведено, що такі постулати потребують розробки та запровадження відповідної системи ОУІ. На підставі існуючих поглядів науковців та узагальнюючи трансформацію поняття «інновації» з урахуванням сучасних тенденцій трансформації взаємин між «центром» та «регіонами» доведено необхідність розглядати ОУІ в розвитку регіонів як систему організаційно-управлінських дій, яка полягає в координації альтернативних та ефективних управлінських заходів щодо формування підґрунтя соціально-економічного розвитку регіонів як основи розвитку країни. У площині ОУІ, яка презентує зміни (градієнт змін) «виходу» системи порівняно із «входом», що спрямовані на досягнення цілей функціонування та розвитку території розроблено систему ОУІ, яка, окрім іншого, містить методи впливу суб'єкта управління на об'єкт управління за допомогою прямих і зворотних зв'язків в умовах впливу дестабілізуючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. ОУІ – результат трансформації ідей у сфері управління та організації усіх видів соціально-економічної діяльності в нове або вдосконалене економічне рішення, що затребуване на ринку, задовольняє існуючі потреби суспільства або створює нові, отже приносить корисний ефект при впровадженні. Запровадження та комплексне системне удосконалення ОУІ як ефективного засобу управління розвитком регіонів не тільки дає змогу враховувати зміни в оточуючому середовищі, а й сприяє генеруванню змін (техніко-технологічного та організаційно-управлінського характеру) в середині суб'єкта та забезпечує управління цими змінами з метою підвищення рівня кінцевих результатів з урахуванням інноваційної діяльності.

Систематизовано теоретико-методичні підходи до використання інноваційних підходів в управлінні розвитком територій та визначено, що повне розкриття змісту системи ОУІ та механізму її реалізації можливе на основі органічного поєднання комплексного та системного підходів з активним залученням принципів і функцій територіального маркетингу.

Виходячи з проведеного дослідження нами визначено такі основні етапи запровадження системи ОУІ в соціально-економічний розвиток регіону: ціліпокладання (визначення цілей розвитку) регіону; прогнозно-аналітичний; стратегування регіонального розвитку та закріплення настанов обраної стратегії; механізми реалізації системи ОУІ в регіоні. Надано змістовну характеристику кожного із з зазначених етапів.

## **2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ**

- 2.1. *Регіональний вимір соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання*
- 2.2. *Діалектика стратегічного управління в регіональному розрізі*
- 2.3. *Методичний підхід до оцінки факторів регіонального розвитку*

## **2.1. Регіональний вимір соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання**

В сучасних умовах перед регіонами України постають нові виклики щодо: інтенсивного освоєння нових підходів і прийомів ведення господарства; застосування на практиці інноваційних механізмів та інструментів стимулювання соціально-економічного розвитку територій, що позитивно зарекомендували себе у світовій (зокрема європейській) практиці [152].

Розвиток територій сприймається керівними владними структурами як дієвий спосіб реагування на виклики ринку в умовах динамічних змін ринкового середовища. Від того наскільки правильно визначені підходи до вирішення проблем розвитку, заплановані відповідні заходи, залежить успіх економічного розвитку країни в цілому та добробут її мешканців. Питання економічного зростання та розвитку українських територій сьогодні є невід'ємною частиною усього процесу управління та сприяння максимальному використанню потенціалу регіонів країни для підвищення рівня інновативності [172].

Відзначимо, що провідна роль соціально-економічного розвитку орієнтованого на громаду належить місцевим представникам (органам місцевого самоврядування) як колективним представникам інтересів територіальної громади у визначенні цілей та завдань розвитку регіону.

Сучасні тенденції економічного розвитку країн та регіонів показують пріоритетність зміцнення й ефективного використання їхнього інноваційного потенціалу. Під «інноваційним потенціалом» регіону розуміють його спроможність здійснювати інноваційну діяльність у різних секторах господарської діяльності, що функціонують на відповідній території. Завдяки інноваційному потенціалу регіону відбувається соціально-економічне та науково-технічне зростання. На розвиток і функціонування територій, та результативність реалізації інноваційного потенціалу передусім впливає комплекс умов, які створюють та

забезпечують сприятливе середовище для проведення інноваційної діяльності у відповідному регіоні [47].

На момент здобуття незалежності, у 1991 р., Україна займала 20 місце серед найбільш розвинених країн світу, і, згідно даних UNESCO, володіла 6% світового науково-технічного потенціалу. Тим не менш, зволікання із проведенням реформ, необхідних для переходу до розвинутої ринкової системи господарювання та декларування щодо становлення інноваційної економіки, спричинило виникнення і посилення негативних тенденцій в українській економіці, посилило диференційованість регіонів, які ідуть у розріз із динамікою розвинених країн світу [13].

Розширення масштабів підприємницької діяльності та підвищення рівня інноваційної активності є умовами зрушень в економічному зростанні країни. Оскільки Україна обрала інноваційну модель розвитку економіки, то актуальним виявляється оцінювання рівня розвитку окремих регіонів країни і дослідження динаміки інноваційної активності регіональних суб'єктів господарювання. Активне використання інновацій у господарській діяльності забезпечує підвищення ефективності та розвитку території, допомагає освоювати нові ринки, створює нові можливості, що, в кінцевому рахунку, визначає економічний розвиток країни, зростання податкової бази, підвищення якості життя.

За сучасних умов важливою складовою соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання є здійснення комплексного дослідження загального стану регіону, де метою є визначення динаміки розвитку регіону, виявлення причин, що викликають негативні тенденції та факторів, що регулюють соціально-економічний розвиток, за допомогою набору економічних показників (індикаторів). Способи і методи аналізу та оцінки соціально-економічного розвитку регіонів України, що ґрунтуються на порівнянні витрат і кінцевих результатів, допомагають зрозуміти позицію розвитку у кожному з напрямів їх діяльності, оцінити сильні й слабкі сторони, що надходять із внутрішнього й зовнішнього середовищ, налагодити ефективний розвиток щодо майбутнього. Однак кінцевий результат може бути отриманий тільки за умови усебічного дослідження інноваційного спрямування в розвитку регіонів в цілому. Основними загальноприйнятими в економіці

напрямами та показниками при визначенні тенденцій загального стану розвитку регіону є наступні:

- загальний рівень розвитку регіону;
- фінансовий стан регіону;
- інноваційна активність;
- інвестиційна активність;
- зайнятість і ринок праці.

Таким чином, розуміння стану ефективності суспільного виробництва у регіоні в динаміці, а також їхнього місця в цілісній суспільно-економічній системі набуває винятково важливого значення. Використовуючи економічні показники діяльності та узагальнюючого індикатора – валовий регіональний продукт, який є одним з важливих соціально-економічних індикаторів та характеризує рівень розвитку економіки регіону, можна зробити висновки щодо регіональних аспектів розвитку регіонів України (табл. 2.1, див. стор. 81–82).

В загальноекономічному розумінні, валовий регіональний продукт (ВРП) – показник, що вимірює валову додану вартість, яка обчислюється шляхом віднімання із сумарної валової продукції обсягів її проміжного споживання. ВРП характеризує рівень економічного розвитку та результати економічної діяльності всіх господарюючих суб'єктів регіону [155].

Результати проведеного дослідження інформативної бази статистичних даних Державної служби статистики України, надають можливість стверджувати, що індекси фізичного обсягу ВРП, тобто нинішній рівень економічного розвитку у більшості регіонів України за період 2011–2016 рр. (табл. 2.2, див. стор. 83), зазнав суттєвого погіршення, і тільки у 2016 р. було зафіксоване незначне підвищення.

Наведені дані засвідчують, що величина ВРП, переважно, залишається нестійкою. Багато регіонів зазнали суттєвого скорочення в обсягах ВРП, динаміка якого постійно змінюється, тобто не є постійною та значно коливається. Отже, коливання економічного зростання протягом тривалого періоду забезпечує нестабільний економічний розвиток. В п'ятірку лідерів по показникам ВРП входять Волинська, Кіровоградська, Одеська, Вінницька, Житомирська області та м. Київ. Водночас, темпи зростання



Таблиця 2.1  
**Індекси фізичного обсягу валового регіонального продукту у 2016 р. %, у цінах попереднього року**

	1	2	3	4	у т. ч. за кодом КВЕД-2010							11	12
					5	6	7	8	9	10	11		
Області України		Валовий регіональний продукт	Податки за виключенням субсидій на продукти	Валова додана вартість	сільсько, лісове та рибне господарство	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	переробна промисловість	постачання електрич-нерції, газу, пари та кондиціонованого повітря	будівництво	оптова та роздрібна торгівля; ремонт транспортних засобів і мотоциклів	транспорт, складова господарства, поштова та кур'єрська діяльність	інші види економічної діяльності	
	Вінницька	104,9	105,5	104,8	117,1	82,8	110,9	85,1	139,5	91,5	104,1	95,7	
	Волинська	109,0	105,9	109,4	102,3	69,5	99,5	105,1	107,8	150,4	98,6	100,7	
	Дніпропетровська	99,5	98,9	99,7	100,4	94,9	99,3	125,3	97,5	103,9	104,9	98,1	
	Житомирська	104,5	103,5	104,6	114,9	109,7	102,6	101,9	135,5	119,2	99,8	94,9	
	Закарпатська	96,1	95,8	96,2	95,5	78,2	106,5	101,3	115,6	78,5	107,6	96,0	
	Запорізька	98,1	97,1	98,4	98,6	94,3	99,6	86,0	96,4	111,1	108,1	95,4	
	Івано-Франківська	101,2	98,7	101,6	101,3	88,9	101,4	93,1	100,9	102,2	119,9	101,5	
	Київська	101,8	102,3	101,7	109,9	84,6	105,6	104,8	129,6	101,0	89,7	96,5	
	Кіровоградська	108,7	108,2	108,8	109,3	116,0	121,6	109,2	109,0	102,5	95,8	103,7	
Львівська	99,3	98,2	99,5	101,8	94,2	98,4	103,1	119,1	97,9	98,0	99,0		

Закінчення таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Миколаївська	104,0	103,1	104,2	108,4	116,9	110,7	106,8	113,8	105,8	90,5	100,7
Одеська	106,2	106,7	106,1	111,3	200,0	110,5	94,1	130,3	120,1	103,2	98,4
Полтавська	100,3	99,8	100,4	103,1	96,9	102,7	96,4	89,1	109,0	109,4	95,5
Рівненська	98,5	96,9	98,7	105,7	104,5	102,2	92,9	81,7	98,9	102,4	94,8
Сумська	97,1	95,4	97,4	104,1	84,4	90,0	103,7	113,5	107,2	98,3	90,5
Тернопільська	97,1	97,2	97,1	104,2	114,1	109,9	104,5	126,3	55,7	98,4	97,9
Харківська	103,7	102,8	103,9	106,5	101,1	104,8	109,8	127,8	95,9	117,2	101,4
Херсонська	100,3	98,8	100,5	101,8	122,2	100,3	103,2	111,3	101,3	106,1	97,3
Хмельницька	101,3	100,6	101,4	107,6	126,0	100,4	108,8	104,9	108,3	99,6	91,6
Черкаська	103,6	101,9	103,9	102,0	98,2	105,5	105,5	111,7	92,9	110,7	104,0
Чернівецька	100,3	97,3	100,6	100,2	81,5	95,4	99,4	96,9	97,7	118,4	100,3
Чернігівська	103,0	101,8	103,2	104,7	80,3	111,5	109,0	97,9	98,6	96,8	102,9
м. Київ	103,3	104,5	103,1	60,8	50,0	102,9	106,7	123,3	106,9	94,5	100,8
<b>Україна</b>	<b>102,3</b>	<b>101,8</b>	<b>102,4</b>	<b>106,0</b>	<b>99,0</b>	<b>103,6</b>	<b>101,8</b>	<b>116,3</b>	<b>104,0</b>	<b>103,0</b>	<b>99,4</b>

Дані, наведено без урахування Луганської та Донецької областей, за відсутністю достовірної інформації у зв'язку із проведеньям АТО

Джерело: складено на основі [169; 184]

економіки не означають збільшення заможності. Рівень економічного розвитку й динаміка зростання економічних показників не завжди повноцінно конвертуються у рівень доходів громадян тих чи інших регіонів.

Таблиця 2.2

**Індекси фізичного обсягу ВРП по областях України, у цінах попереднього року) за період 2011–2016 рр.\***

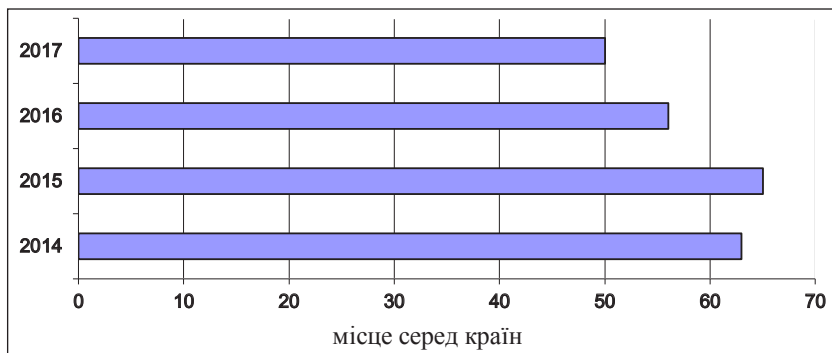
<b>Області України</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Вінницька	107,2	103,7	104,8	104,6	97,1	104,9
Волинська	105,3	104,8	99,3	101,1	95,3	109,0
Дніпропетровська	103,4	97,5	99,3	95,1	90,3	99,5
Житомирська	102,7	109,4	101,9	103,6	98,1	104,5
Закарпатська	104,7	103,0	100,6	102,8	93,5	96,1
Запорізька	102,9	97,8	99,3	100,4	94,7	98,1
Івано-Франківська	106,5	103,3	97,7	97,6	92,0	101,2
Київська	111,7	101,9	93,4	99,4	94,0	101,8
Кіровоградська	109,2	100,7	109,5	100,6	91,7	108,7
Львівська	108,7	102,0	98,8	100,9	95,2	99,3
Миколаївська	102,7	96,1	104,4	98,4	95,3	104,0
Одеська	102,1	96,8	105,7	98,3	95,8	106,2
Полтавська	101,8	97,8	94,4	96,0	93,8	100,3
Рівненська	104,6	103,3	96,9	102,6	93,4	98,5
Сумська	107,8	101,7	102,7	100,4	96,7	97,1
Тернопільська	111,3	109,0	96,6	108,0	93,7	97,1
Харківська	104,5	98,4	98,8	97,9	90,9	103,7
Херсонська	103,8	100,2	101,1	99,7	98,7	100,3
Хмельницька	108,0	109,0	96,9	102,3	92,2	101,3
Черкаська	106,4	100,9	100,7	98,9	95,0	103,6
Чернівецька	104,0	106,1	101,5	98,3	94,7	100,3
Чернігівська	107,8	104,0	95,8	100,5	93,4	103,0
м. Київ	100,7	101,9	106,4	96,1	93,3	103,3
<b>Україна</b>	<b>105,2</b>	<b>100,2</b>	<b>100,0</b>	<b>93,4</b>	<b>90,2</b>	<b>102,3</b>

\* за дла можливості співставлення данні наведено без урахування інформації щодо Луганської та Донецької областей та АР Крим (у зв'язку з відсутністю об'єктивної статистичної інформації)

Джерело: складено на основі [169; 184]

Рівень економічного розвитку та результати економічної діяльності залежать, в першу чергу, від інноваційної активності суб'єктів господарювання регіону, які є основою для здійснення фундаментальних і прикладних наукових досліджень, проектно-конструкторських і технологічних робіт, що сприяють вирішенню наукових, науково-технічних, соціально-економічних та екологічних проблем на державному, регіональному та галузевому рівнях [88]. Показники інноваційної діяльності та їх вплив на конкурентоспроможність економіки країни є основою для визначення пріоритетних напрямів розвитку регіону та прийняття відповідних управлінських рішень.

У 2017 р. Україна потрапила до рейтингу 50-ти найбільш інноваційних країн світу. За рік країна піднялася на шість позицій в порівнянні з 2016 р., а саме з 56-го на 50-е місце серед 127 держав, які аналізувалися в рамках складання рейтингу. Сусідами України по рейтингу стали Чорногорія, Катар, Таїланд і Монголія. З межуючих з Україною країн кращий показник у Словаччини (34 місце). Серед європейських країн Україна зайняла 33-ю позицію, про що йдеться у даних Глобального рейтингу інновацій (Global Innovation Index) [4], який показує розвиток інновацій в країнах світу, складеного Всесвітньою організацією інтелектуальної власності ООН (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Динаміка рейтингу України у Глобальному рейтингу інновацій країн світу, у 2014–2017 рр.**

*Джерело: складено на основі [6]*

Основними шляхами підвищення організаційно-технічного рівня регіону є впровадження прогресивних технологічних процесів, перехід до створення робототехнічних комплексів, гнучких автоматизованих систем і виробництв, раціональна спеціалізація та кооперування. Економічна ефективність регіону оцінюється за часткою інноваційно-активних підприємств у їх загальній кількості та внеском результатів інноваційної діяльності таких підприємств у промисловість регіону. Так, у 2016 р. інноваційною діяльністю в промисловості займалися 834 обстежених промислових підприємства, або 18,9%. Серед регіонів вищою за середню в Україні частка інноваційно активних підприємств була в Харківській, Тернопільській, Миколаївській, Запорізькій, Івано-Франківській, Одеській, Житомирській, Львівській, Чернівецькій областях та м. Київ.

Впродовж 2016 р. на інновації підприємства витратили 23,2 млрд грн, у тому числі на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 19,8 млрд грн, на внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки – 2,4 млрд грн, на придбання існуючих знань від інших підприємств або організацій – 0,1 млрд грн та 0,9 млрд грн – на іншу інноваційну діяльність (включаючи проектування, навчання, маркетинг та іншу відповідну діяльність, інші витрати). Основним джерелом фінансування інноваційних витрат залишаються власні кошти підприємств – 22036,0 млн грн (або 94,9% загального обсягу витрат на інновації).

У 2016 р. 88,1% інноваційно активних промислових підприємств упроваджували інновації (або 16,6% обстежених промислових підприємств). Ними було впроваджено 4139 інноваційних видів продукції, з яких 978 – нових виключно для ринку, 3161 – нових лише для підприємства. Із загальної кількості впровадженої продукції 1305 – нові види машин, устаткування, прилади, апарати тощо, з яких 22,3% є новими для ринку. Найбільшу кількість інноваційних видів продукції впроваджено на підприємствах Запорізької, Львівської, Харківської областей та м. Київ. Аналіз інноваційно-активних підприємств за регіонами України та видами економічної діяльності зведено в табл. 2.3 (див. стор. 86–87).

Рівень розвитку регіону визначається сукупністю великої кількості параметрів регіону, які визначають конкурентні

## Кількість інноваційно-активних підприємств за регіонами

1	Усього	у тому числі за секціями КВЕД 2010						
		Сільське лісове та рибне господарство	Промисловість			Будівництво	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	Транспорт, складське господарство поштова та кур'єрська діяльність
			Усього	з неї				
				Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	Переробна промисловість			
2	3	4	5	6	7	8	9	
Вінницька	19719	2581	1201	56	956	595	2081	316
Волинська	13659	893	675	19	572	378	1406	296
Дніпропетровська	45345	3975	3218	76	2802	1920	8225	1098
Житомирська	15692	1145	1318	164	998	383	1287	240
Закарпатська	14009	910	763	32	623	364	1165	273
Запорізька	25420	2660	1839	25	1572	952	3742	482
Івано-Франківська	16634	799	1171	50	940	912	1816	242
Київська	33506	2428	2703	56	2255	2000	5035	924
Кіровоградська	14060	3131	804	37	602	396	1428	226
Львівська	34583	1222	2341	52	2041	1443	4185	673
Миколаївська	19455	3881	1028	35	779	614	2030	459
Одеська	37380	4299	1999	18	1636	1663	4436	1914
Полтавська	19951	2379	1139	49	915	739	2119	382
Рівненська	13214	702	837	72	664	490	1137	271
Сумська	12830	1076	835	12	697	404	1331	185
Тернопільська	13192	1035	752	43	586	343	798	191
Харківська	35259	1964	3197	38	2867	1369	5949	690
Херсонська	15284	2420	870	13	544	405	1571	341
Хмельницька	16829	1453	981	42	810	554	1411	287
Черкаська	17872	2062	1147	20	981	623	1818	415
Чернівецька	9890	733	489	17	412	322	778	162
Чернігівська	12879	1192	800	10	667	331	1341	284
м. Київ	103548	582	7049	176	6234	7067	24275	3208
<b>Україна</b>	<b>605851</b>	<b>45898</b>	<b>39554</b>	<b>1288</b>	<b>33134</b>	<b>25359</b>	<b>83120</b>	<b>14224</b>

Джерело: складено на основі [24; 169; 184]

Таблиця 2.3

## Україні та видами економічної діяльності, 2016 р.

у тому числі за секціями КВЕД 2010										
Тимчасове розміщування й організація харчування	Інформація та телекомунікації	Фінансова та страхова діяльність	Операції з нерухомим майном	Професійна, наукова та технічна діяльність	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	Освіта	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	Надання інших видів послуг
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
123	246	53	790	508	1068	2415	1897	757	165	4923
109	132	46	549	387	1339	1406	1423	448	90	4082
365	784	259	2568	1964	5984	1884	2453	1768	420	8460
92	175	24	612	412	924	2085	1794	650	293	4258
189	172	30	638	371	764	1237	1427	967	154	4584
335	403	104	1417	941	3349	1671	1378	1186	168	4793
207	212	70	712	482	1124	1610	1323	792	143	5019
409	485	102	1886	1321	3364	2173	1637	1281	236	7521
79	147	34	521	307	723	1512	1206	490	207	2849
646	638	131	1986	1327	4101	2439	2422	1704	249	9074
189	174	42	804	571	1999	1334	1383	721	151	4075
655	614	176	2263	1732	3793	2067	1936	1574	376	7879
162	253	66	893	595	1808	1943	1646	725	203	4899
81	137	28	558	402	1135	1289	1326	482	120	4219
98	163	29	609	402	881	1449	1097	475	98	3698
78	137	35	440	275	1504	1853	1602	480	149	3519
423	886	230	2930	1820	4008	1929	1856	1397	314	6297
172	168	42	557	430	1659	1312	1191	548	202	3396
108	150	44	657	420	1819	1950	1829	619	131	4416
131	248	50	728	525	1623	2386	1315	633	168	4000
94	138	32	406	261	941	960	877	509	92	3096
139	147	37	509	374	808	1763	1298	466	183	3207
1556	5265	2368	7674	13256	6813	845	2098	4667	940	15882
<b>6703</b>	<b>12301</b>	<b>4142</b>	<b>32535</b>	<b>30164</b>	<b>58155</b>	<b>43502</b>	<b>40707</b>	<b>25675</b>	<b>5642</b>	<b>138156</b>

переваги або конкурентне відставання регіону, одними з яких є основні показники кількості інноваційно-активних промислових підприємств (табл. 2.4, див. стор. 89), де не спостерігається позитивної тенденції до зростання, рівень інноваційно-активних підприємств по регіонах залишається низьким у більшості регіонів.

Найбільша кількість інноваційно активних промислових підприємств у 2013–2016 роках була у Львівській, Дніпропетровській, Київській, Харківській областях, а також у м. Києві. Результати аналізу динаміки основних показників інноваційної діяльності промислових підприємств зведено у табл. 2.5 (див. стор. 90). Проаналізувавши дані табл. 2.4, 2.5 по регіонам України, можна зробити висновки про зниження кількості інноваційно-активних і конкурентоспроможних промислових підприємств, що потребує переосмислення змісту і структури роботи та вимагає приділяти значну увагу назрілим проблемам управління розвитком тих знань і вмінь, які є ключовими для реалізації конкурентних та інноваційних стратегій, запровадження відповідної системи ОУІ для досягнення поставлених перед регіонами цілей соціально-економічного розвитку.

Найбільші відмінності в рівнях інноваційного розвитку регіонів України за період 2013–2016 рр. спостерігаються за показниками, що характеризують кількість організацій, які виконують науково-технічні роботи; кількість інноваційно активних підприємств у промисловості за напрямками інноваційної діяльності; обсяг реалізованої інноваційної продукції, що є новою для ринку; частку в загальному обсягу реалізованої інноваційної продукції за межі України; впровадження інноваційних технологічних процесів у промисловості та інноваційних видів продукції у промисловості; кількість підприємств, які створювали передові технології тощо. Важливим напрямком інноваційного розвитку є концентрація наукового потенціалу на вирішенні найактуальніших науково-технічних проблем, а також застосування технологій найбільш підготовлених до використання у виробництві. Окрім впровадження технологічних інновацій необхідно бути активними в організаційних і управлінських новаціях, які дозволяють в результаті підвищити ефективність і якість роботи, поліпшують використання нових знань і технологій, що



Таблиця 2.4

## Кількість інноваційно-активних промислових підприємств за регіонами України за період 2013–2016 рр.

Області України	2013		2014		2015		2016	
	Усього	Зайняті в інноваційній діяльності	Усього	Зайняті в інноваційній діяльності	Усього	Зайняті в інноваційній діяльності	Усього	Зайняті в інноваційній діяльності
Вінницька	283	55	323	46	170	25	156	24
Волинська	220	23	277	30	104	12	108	11
Дніпропетровська	705	84	813	109	484	63	441	65
Житомирська	325	57	383	48	181	28	165	34
Закарпатська	217	15	267	16	138	14	134	15
Запорізька	399	115	472	108	234	49	213	47
Івано-Франківська	407	87	434	99	125	27	128	27
Київська	504	68	570	66	330	44	289	48
Кіровоградська	251	46	283	49	101	25	95	17
Львівська	100	116	133	129	331	64	311	64
Миколаївська	325	31	337	67	93	29	91	21
Одеська	391	69	399	67	186	36	191	40
Полтавська	407	33	412	33	185	30	179	25
Рівненська	261	39	303	45	123	13	135	23
Сумська	228	32	261	46	116	23	118	21
Тернопільська	211	36	241	36	92	16	92	24
Харківська	785	182	854	191	409	117	361	110
Херсонська	203	43	223	54	92	19	96	19
Хмельницька	318	58	345	38	146	18	141	18
Черкаська	314	47	343	37	145	25	149	24
Чернівецька	182	30	218	34	53	9	54	11
Чернігівська	217	45	245	32	113	15	105	16
м. Київ	554	142	774	163	497	86	412	95
<b>Україна</b>	<b>10189</b>	<b>1715</b>	<b>10010</b>	<b>1609</b>	<b>4767</b>	<b>824</b>	<b>4421</b>	<b>834</b>

Джерело: складено на основі [59; 184]

забезпечує конкурентоспроможність в умовах ринку та ін. (рис. 2.2, див. стор. 91).

Найбільш вагомою причиною необхідності запровадження організаційних та управлінських інновацій є прагнення збільшити чи утримати частку ринку. Використання теорії маркетингу в сучасному територіальному управлінні дозволяє вважати ключовим показником успіху максимальне задоволення потреб мешканців території, створення більш привабливих, ніж на інших територіях, умов проживання і розвитку діяльності комерційного та некомерційного характеру [37].

На підприємствах та в організаціях, які здійснювали НДР, кількість виконавців таких робіт на кінець 2016 р. становила

Таблиця 2.5

**Динаміка основних показників інноваційної діяльності промислових підприємств України за 2007–2016 рр.**

Роки	Підприємства, що займалися інноваційною діяльністю	Кількість підприємств, що впроваджували інновації, %		Кількість освоєних нових видів продукції	З них нові види техніки	Впроваджено нових видів технологічних процесів, од.	З них мало відходних ресурсозберігаючих	Підприємства, що реалізували інноваційну продукцію в Україні, од.	Частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі, %
		од.	%						
2007	1472	1186	11,5	2526	881	1419	634	103	6,7
2008	1397	1160	10,8	2446	758	1647	680	993	5,9
2009	1411	1180	10,7	2685	641	1893	753	994	4,8
2010	1462	1217	11,5	2408	663	2043	479	964	3,8
2011	1679	1327	12,8	3238	897	2510	517	1043	3,8
2012	1758	1371	13,6	3403	942	2188	554	1037	3,3
2013	1715	1312	12,9	3138	809	1576	502	1031	3,3
2014	1609	1208	12,1	3661	1314	1743	447	905	2,5
2015	824	723	15,2	3136	966	1217	458	570	1,4
2016	834	735	16,6	4139	1305	3489	748	632	X

Джерело: складено автором на основі [184]



**Рис. 2.2. Розподіл підприємств, за типами інноваційної діяльності впродовж 2016 р., у % до загальної кількості**

*Джерело: складено на основі [160]*

97,9 тис. осіб (з урахуванням сумісників та осіб, які працюють за договорами цивільно-правового характеру), з яких 65,1% – дослідники, 10,2% – техніки, 24,7% – допоміжний персонал. У 2016 р. частка виконавців НДР (дослідників, техніків і допоміжного персоналу) у загальній кількості зайнятого населення становила 0,60%, у тому числі дослідників – 0,39%. За даними Євростату, у 2014 р. найвищою ця частка була у Данії (3,07% і 2,09%), Фінляндії (2,95% і 2,12%), Норвегії (2,73% і 1,90%), Нідерландах (2,18% і 1,29%) та Словенії (2,12% і 1,23%); найнижчою – у Румунії (0,48% і 0,31%), Кіпрі (0,69% і 0,50%), Туреччині (0,76% і 0,65%) та Болгарії (0,77% і 0,54%) [221].

В цілому, аналіз рівнів розвитку регіонів України дозволив виявити низку факторів, що сприяють інноваційному розвитку або стримують його. Їх можна сгрупувати укрупнено на внутрішні і зовнішні фактори. Зокрема, до внутрішніх факторів можна віднести наявність сприятливих економічних, організаційних, кадрових і технічних умов для інновацій. Тоді як зовнішні фактори пов'язані з: розвиненістю ринкових відносин; станом фінансово-економічної системи; соціально-економічними і політичними факторами; наявністю або відсутністю сприятливого інноваційного клімату та підтримки з боку держави; позиціонування підприємства в галузі; характеристиками самої галузі;

розвинутістю відповідної інфраструктури [159]. Одним із головних факторів, що викликали негативні тенденції в розвитку регіонів є відчутне зменшення обсягів фінансування інноваційної діяльності. Представлені в табл. 2.6 показники щодо фінансування інноваційної діяльності, наукових і науково-технічних робіт в Україні залишаються на низькому рівні вже впродовж тривалого часу.

Таблиця 2.6

**Джерела фінансування  
інноваційної діяльності 2010–2016 рр.**

Рік	Загальна сума витрат	у тому числі за рахунок коштів, млн грн			
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
2010	8045,5	4775,2	87,0	2411,4	771,9
2011	14333,9	7585,6	149,2	56,9	6542,2
2012	11480,6	7335,9	224,3	994,8	2925,6
2013	9562,6	6973,4	24,7	1253,2	1311,3
2014	7695,9	6540,3	344,1	138,7	672,8
2015	13813,7	13427,0	55,1	58,6	273,0
2016*	23229,5	22036,0	179,0	23,4	991,1

\* дані наведені за результатами державного статистичного спостереження за формою № ІНН (один раз на два роки) «Обстеження інноваційної діяльності підприємств за період 2014–2016 років» (за міжнародною методологією).

Джерело: систематизовано на основі [221]

Фінансовий стан регіону характеризує забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому. Стан розвитку реального сектору економіки характеризують показники промисловості, сільського господарства, будівництва та рівень цін на споживчому ринку. У 2016 р. розвиток більшості регіонів за цим напрямом характеризувався відновленням позитивної динаміки промислового та сільськогосподарського виробництва, покращенням ситуації у будівельній галузі у більшості регіонів, а також уповільненням інфляційних процесів на споживчому ринку. За підсумками 2016 р. обсяги промислового виробництва в Україні збільшилися на 2,8%, на відміну від 2015 р., коли промислове виробництво скоротилося

на 13,0%. Збільшення виробництва спостерігалось у 18 регіонах (у 2015 р. – лише у трьох регіонах): від 0,1% у Полтавській до 20,3% у Кіровоградській областях. Також значно наростили обсяги промислового виробництва підприємства Миколаївської (+10,5%), Тернопільської (+10,3%) та Одеської (+9,2%) областей.

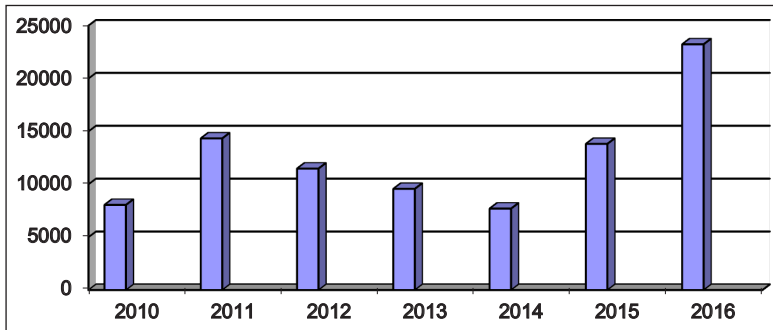
За підсумками 2016 р. спостерігалася позитивна динаміка по Україні щодо обсягу виробництва сільськогосподарської продукції (+6,1%), проти скорочення на 4,8% у 2015 р. За звітний період обсяги виробництва продукції збільшилися у 22 регіонах в межах від 0,2% в Дніпропетровській області до 17,5% у Вінницькій області. Обсяги виробництва також значно зросли в Житомирській (на 15,7%), Одеській (на 11,4%) та Київській (на 10,0%) областях. Зменшення обсягу виробництва валової продукції за 2016 р. в порівнянні з 2015 р. зафіксовано у двох регіонах: Закарпатській (на 4,1%) та Запорізькій (на 1,6%) областях.

Разом с тим, негативні тенденції зафіксовано у добувній промисловості і розробленні кар'єрів, де спад обсягів виробництва спостерігався у 13 регіонах (за підсумками 2015 р. – також у 13 регіонах), з найбільшим скороченням у Волинській (-29,5%) та Закарпатській (-20,0%) областях та в цілому по Україні на 0,2%. В цілому обсяги виробництва промислової продукції зменшилися у 7 регіонах, з яких найбільше в Сумській (-8,8%), Івано-Франківській (-4,5%) та Чернівецькій і Запорізькій (-3,1%) областях. Також спостерігалася негативна динаміка у чотирьох регіонах щодо скорочення обсягів виробництва будівельної продукції, а саме: у Рівненській (-6,3%), Полтавській (-8,5%), Запорізькій (-1,2%), та Чернівецькій (-0,5%) областях.

У 2016 р. по відношенню до 2015 р. ситуація на споживчому ринку в усіх регіонах характеризувалася зростанням цін. Так, середній індекс споживчих цін по Україні становив 112,4%. У регіональному розрізі індекс споживчих цін варіював від 110,0% у Вінницькій до 114,2% відповідно у Полтавській та Сумській областях [222].

Сучасна ситуація фінансування інноваційної діяльності вимагає суттєвої підтримки державою, однак рівень фінансування інновацій за рахунок державного бюджету залишається дуже низьким, що свідчить про недосконалість системи розподілу державних коштів, зокрема на інноваційну діяльність.

Аналіз динаміки фінансування інноваційної діяльності за період 2010–2016 рр. представлено на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Динаміка фінансування інноваційної діяльності в Україні за період 2010–2016 рр., млн грн**

*Джерело: систематизовано на основі [184]*

Аналізуючи інноваційну діяльність в Україні, динаміку обсягів її фінансування, бачимо, що результативність інноваційної діяльності залишається низькою, загальна сума витрат на її фінансування з 2011 р. знижувалась. У 2015–2016 рр. розвиток інноваційної діяльності в Україні забезпечував переважно власними коштами суб'єктами інноваційної діяльності. Стає очевидним, що недостатня підтримка держави, яка проявляється в зменшенні державних витрат на інноваційний сектор та науку, гальмує інноваційний розвиток як країни в цілому, так і її регіонів.

Важливим напрямом подолання стагнації даної ситуації є інвестування. Рівень соціально-економічного розвитку регіонів також визначається темпами та пропорціями інвестицій в галузі виробництва регіону, де оновлення основних фондів потребує інвестицій. Найкращим відображенням стану процесу інвестування є показники обсягів капітальних інвестицій за регіонами (рис. 2.4, див. стор. 95).

Обсяги капітальних інвестицій за регіонами у 2016 році та останні роки у багатьох регіонах є проблемними, що пов'язано з нестачею власних коштів на підприємствах, які останнім часом є основним джерелом інвестування. Економічна ситуація

супроводжується скороченням інвестиційної активності, тому як негативні чинники в Україні (соціально-економічний стан держави, прибутковість підприємств, можливості бюджетної системи, рівень розвитку фінансово-кредитної системи, доходи населення) впливають на процес інвестування, та перебувають у такому стані, що не можуть сприяти активізації цього процесу.

Для економічного стану регіону та соціального становища зайнятості населення важливе значення має розвиток підприємництва та малого бізнесу, що є джерелом знаходження податків та зборів та фактором підвищення зайнятості населення. Мале підприємництво в сучасних умовах більш оперативно реагує на зміну ринкової кон'юнктури, надаючи ринковій економіці необхідної гнучкості.

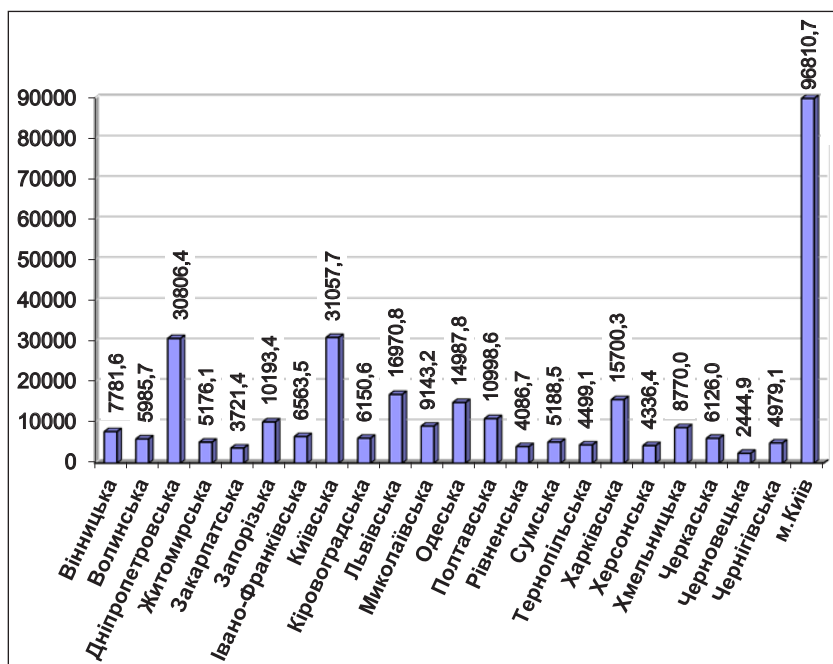


Рис. 2.4. Обсяги капітальних інвестицій за регіонами у 2016 р., млн грн

Джерело: систематизовано на основі [184]

Найбільша кількість малих і середніх підприємств традиційно зосереджена в м. Києві – 25%, Дніпропетровській – 11,2%, Харківській – 6,7%, Львівській – 5,5%, Київській – 5,5%, Одеській – 5,2% областях.

У своїй політиці щодо розвитку регіону Україна може орієнтуватися на позитивний досвід країн ЄС, на які вона орієнтована стратегічно: США з потужною підтримкою, Японії, Грузії та ін. Тому, доцільним є вивчення та аналіз успішного досвіду у цих країнах, з метою виявлення особливостей та ключових компонентів стимулювання розвитку регіонів, що можуть бути використані в Україні [229].

Досвід країн світу свідчить, що за останні 20–30 років у розвинутих державах з ринковою економікою сформувалися певні наукові засади управління розвитком регіонів, згідно з якими, поряд із загально визнаними економічними функціями розвитку регіону, велика увага приділяється висвітленню організаційної культури, включаючи етику підприємницьких відносин, стиль управління тощо. Успіх розвитку регіону в розвинутих країнах ЄС досягається насамперед у результаті взаємодії таких чинників, як активна роль держави в підтримці діяльності підприємницьких структур у тих сферах, які забезпечують зайнятість населення, вирішують гострі соціальні проблеми розвитку суспільства, забезпечують конкурентоспроможність країни на міжнародних ринках; створення мережі науково-дослідних та освітніх центрів і шкіл, які вивчають та узагальнюють результати функціонування підприємницьких структур у різних сферах економіки, обґрунтовують політику держави стосовно розвитку підприємництва, стратегію та механізми їх реалізації, надають освітні послуги і консультації підприємцям; формування позитивної думки в суспільстві щодо прогресивності самоврядування як форми господарювання, яка забезпечує зайнятість і добробут більшості населення, є престижною і може задовольнити будь-які розумні амбіції та потреби підприємців за рахунок їх творчої й ефективної праці.

У США наприкінці ХХ ст. функціонувало понад 4 млн малих самостійних фірм, у яких було зайнято понад 50% робочої сили, їх частка у ВВП становила 38%, а фінансовий обіг – понад 42%



від загального обсягу продажу товарів і послуг [174]. В Україні щороку роль малого сектора повільно зростає хоча темпи такого зростання нерівномірні та більшою мірою все ж такі знижуються (табл. 2.7, див. стор. 98), в основному, через повільне зростання споживчого попиту і, можливо тому, що початкові способи спрощення господарського регулювання останніми роками зупинилися [111].

Враховуючи свої розміри, малі підприємства не можуть генерувати стільки коштів, як великі підприємства, в той же час: вони стимулюють економічний розвиток за рахунок задоволення місцевих потреб населення, створення нових можливостей для працевлаштування, а також виступають основою для залучення інновацій у суспільство шляхом винаходу нових продуктів або впровадження нових рішень для вже існуючих ідей [105].

У сучасних умовах розвитку економіки важливе значення мають методологічні основи оцінки й аналізу видів і форм зайнятості населення і, насамперед, його економічно активної частини. Рівень економічної активності населення за регіонами у 2016 році відображено у табл. 2.8 (див. стор. 99).

Зайняте населення та рівень економічної активності населення регіонів відображає трудовий потенціал населення країни, що, у свою чергу, формує рівень доходів населення щодо характеристики стану ринку праці. Проблеми працевлаштування та низька заробітна плата є впливовим фактором на соціально-економічний розвиток регіону. Середню заробітну платню по регіонах України відображено у табл. 2.9 (див. стор. 100).

При вивченні регіонального виміру соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання, можна сказати, що кожен фактор впливає на його розвиток. Фактори регіонального розвитку – це суттєві умови, які необхідно брати до уваги при вивченні або вирішенні конкретної проблеми регіональної економіки [245].

Фактори розвитку території носять економічний і соціальний зміст залежно від того, яку складову соціально-економічного механізму вони виконують чи на досягнення якого критерію розвитку вони націлені.

Таблиця 2.7

## Основні показники діяльності малих підприємств

Показник	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Кількість МП на 10 тис. чоловік наявного населення, од.	77	76	82	72	77	68
Темп зростання загальної кількості МП, %	-1,28	-1,30	7,89	-12,20	6,90	-11,7
Загальна кількість зайнятих на МП, тис. осіб	2091,5	2051,3	2010,7	1675,9	1576,4	1591,7
Темп зростання загальної кількості зайнятих на МП, %	-3,38	-1,92	-1,98	-16,65	-5,93	0,97
Обсяг реалізованої продукції, (товарів, послуг), млн грн	607782,4	672653,4	670258,5	694423,6	937112,8	1177385,2
Частка МП до загальних показників по підприємствах – суб'єктах підприємницької діяльності, %	26,9	26,7	27,1	27,1	26,8	27,4
– за кількістю найманих працівників;	15,2	16,0	16,6	17,2	18,2	18,9
– за обсягами реалізованої продукції						

Джерело: складено на основі [184]

Таблиця 2.8

**Рівень економічної активності населення  
за регіонами у 2016 р., % до всього населення  
відповідного віку**

<b>Області України</b>	<b>Усього у віці 15-70 років</b>	<b>з них працездатного віку</b>
Вінницька	62,8	71,7
Волинська	57,7	65,6
Дніпропетровська	64,1	74,5
Житомирська	58,3	68,4
Закарпатська	63,0	70,7
Запорізька	60,9	68,3
Івано-Франківська	62,2	72,5
Київська	60,0	65,9
Кіровоградська	62,0	71,9
Львівська	60,4	70,4
Миколаївська	66,2	76,5
Одеська	60,6	69,5
Полтавська	63,6	73,8
Рівненська	60,8	70,1
Сумська	61,0	71,4
Тернопільська	63,6	66,4
Харківська	62,6	71,4
Херсонська	58,7	67,0
Хмельницька	63,8	74,3
Черкаська	62,8	73,6
Чернівецька	59,5	68,6
Чернігівська	62,7	74,2
м. Київ	61,5	63,6
<b>Україна</b>	<b>62,2</b>	<b>71,1</b>

*Джерело: складено на основі [184; 201]*

Таблиця 2.9

**Динаміка середньомісячної заробітної плати  
по регіонах у 2011–2016 рр.  
(у розрахунку на одного штатного працівника, грн)**

<b>Області України</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Вінницька	2074	2432	2651	2810	3396	4189
Волинська	1994	2339	2580	2721	3291	4047
Дніпропетровська	2790	3138	3336	3641	4366	5075
Житомирська	2071	2369	2561	2763	3271	4000
Закарпатська	2069	2351	2553	2744	3381	4298
Запорізька	2607	2927	3142	3432	4200	5080
Івано-Франківська	2213	2539	2679	2875	3402	4202
Київська	2761	3157	3351	3489	4153	5229
Кіровоградська	2114	2428	2608	2789	3282	3974
Львівська	2244	2578	2789	2961	3646	4559
Миколаївська	2448	2822	3094	3344	3984	4887
Одеська	2387	2700	2947	3129	3897	4809
Полтавська	2481	2850	2988	3179	3783	4621
Рівненська	2211	2575	2844	3033	3573	4364
Сумська	2177	2503	2702	2877	3449	4131
Тернопільська	1871	2185	2359	2527	2994	3695
Харківська	2407	2753	2975	3143	3697	4448
Херсонська	1970	2269	2464	2617	3123	4046
Хмельницька	2075	2425	2641	2878	3371	4043
Черкаська	2155	2508	2682	2829	3360	4148
Чернівецька	1985	2329	2484	2578	3050	3828
Чернігівська	1974	2308	2504	2690	3295	4002
м. Київ	4012	4607	5007	5376	6732	8648
<b>Україна</b>	<b>2648</b>	<b>3041</b>	<b>3282</b>	<b>3480</b>	<b>4195</b>	<b>5183</b>

*Джерело: складено на основі [184; 201]*

## **2.2. Діалектика стратегічного управління в регіональному розрізі**

Регіональний розвиток стає інструментом для досягнення глобальної конкурентоспроможності через процес, за допомогою якого регіони управляють постійними конкурентними трансформаціями, аби стати більш комфортними для життя і кращими для ведення бізнесу [156]. Таким чином, кожен регіон намагається отримати суттєві переваги в конкурентній боротьбі за залучення інвестицій, спеціалістів, технологій, знань і ідей щодо оптимізації і максимально ефективного використання внутрішніх ресурсів та створення оптимальних передумов для соціально-економічного розвитку.

Враховуючи стратегічну направленість інновацій як таких та використання сучасних підходів і методів управління на різних рівнях, слід орієнтуватися на стратегічне бачення розвитку країни, адже стратегічне управління спрямоване на більш високу ефективність в умовах швидких змін, особливо технологічних, коли рівень передбачуваності дуже низький.

З огляду на визначену в роботі проблематику формування системи управління соціально-економічним розвитком територій в координатах ОУІ, зазначимо, що значний внесок у розвиток теорії та практики стратегічного менеджменту та управління розвитком територій здійснено такими відомими вченими, як І. Ансофф, А. Воронкова, О. Віханський, В. Герасимчук, О. Гончар, П. Друкер, К. Ендрюс, Е. Коротков, М. Кизим, В.Д. Маркова, А. Міщенко, Т. Мостенська, В. Пономаренко, М. Портер, І. Смоліна, Н. Скопенко, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, А. Чандлер, З. Шершньова тощо [27; 94; 124; 261]. Вирішенню питань стратегічного управління економічного розвитку на регіональному рівні були присвячені роботи українських вчених: В. Амітана, І. Вахович, В. Живоронкова, В.Д. Немцова, В.С. Пономаренка, М. Смирнова, О. Тищенко, О. Тридіда, Б. Шелегеди [56; 76; 156].

На нашу думку, стратегічне управління як інструмент соціально-економічного розвитку має бути головним під час переходу на інноваційну модель розвитку і підґрунтям формування

різних видів стратегій на всіх рівнях управління. Під «стратегічним управлінням» розуміємо реалізацію концепції, в якій поєднуються сучасні підходи та методи управління щодо розвитку території, розробку прогресивних організаційних і управлінських рішень в інноваційній діяльності, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) регіону та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації тактичних заходів [63]. Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираження у характерних рисах її застосування.

Стратегічний характер інновацій підтверджується тим фактом, що їх розглядають як один із надважливих компонентів у баченні майбутнього, зокрема цілей, методів досягнення цих цілей. Інноваційне формування стратегії не можуть бути лише функціональним, оскільки у довготерміновій перспективі воно повинне забезпечити освоєння нової стратегічної позиції території. Виділення інноваційної стратегії як пріоритетної має значення для всіх можливих рівнів стратегії розвитку регіону [125].

Аналіз сучасних підходів до змістовного наповнення стратегічного управління [143; 225] дозволив виокремити дві ланки цього процесу: 1) складність і динамічна природа системи управління соціально-економічним розвитком регіону пояснюється тим, що в основу стратегічного управління покладено вибір цілей та завдань, що мають сприяти отриманню бажаного результату щодо соціально-економічного розвитку в цілому, а саме, привести до покращення добробуту суспільства; 2) його основу складає визначення найбільш дієвого способу досягнення цілей та завдань – тобто сам процес управління.

Формулюючи суть поняття «стратегічне управління» з точки зору розвитку регіону, вважаємо доцільним розглядати його як елемент цілісної збалансованої системи рішень, щодо постійних і систематичних перетворень, які дають змогу провести оцінювання рівня соціально-економічного розвитку та всіх компонентів інноваційного потенціалу і факторів розвитку регіону. Такий підхід вимагає формування пріоритетів розвитку, обрання відповідної стратегії розвитку із врахуванням існуючого рівня

розвитку та визначення тактики досягнення поставлених цілей на основі певних інструментів, методів їх втілення.

Співвідношення пріоритетних напрямків стратегічного управління розвитку регіону формується залежно від існуючих ресурсів, фондів нових знань і структури їхнього імпорту, умов приєднання до світового інноваційного процесу, тощо. Також багатоваріантність виявляється у розподіленні значимості, вагомості пріоритетів, часових меж їхнього втілення, комбінування коротко-, середньо- та довготермінових програм та вплив.

Специфіка регіонального управління полягає в тому, що воно формується на засадах забезпечення умов збалансованого розвитку на певній території, й виражається інтегрованою функцією галузевого, державного, місцевого (самоврядування), міжгалузевого управління з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. Таким чином, важливу роль в процесі соціально-економічного розвитку регіону набуває розробка і реалізація стратегії розвитку регіону, що базується на поєднанні різних підходів та методів, ієрархічності та програмності у виборі конкретних засобів вирішення соціально-економічних завдань та системності, багатоваріантності стратегічних і тактичних завдань; об'єднання кількісних і якісних характеристик прогнозу, на шляху досягнення стратегічної мети менеджменту – зростання добробуту суспільства.

У процесі планування перспективних змін в економічній та соціальній сфері, в сучасних умовах управління соціально-економічними процесами, що протікають в національній економіці слід відштовхуватися саме від базових одиниць планування, адже чітке розуміння місцевих обмежень, конкурентних переваг місцевих територій у підсумку дозволить виробити вдалу та дієву стратегію соціально-економічного розвитку [150, с. 7].

Мінцберг і Мак Хьюг дали наступне визначення стратегії розвитку – це модель (зразок поведінки) в потоці майбутніх дій або рішень [233, с. 4]. О. Ваханский [60] пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання.

У фаховій літературі виділяють наступні види стратегій розвитку.

1. Стратегія обмеженого зростання, для якої характерно встановлення цілей від досягнутого, скоригованих з урахуванням зміни умов функціонування (темрів інфляції, рівня насиченості ринку, платоспроможного попиту та ін.). Якщо стан організації задовольняє керівництво, то в перспективі буде дотримуватися раніше впроваджені стратегії, оскільки орієнтація на неї залишається найпростішим і найменш ризикованим шляхом подальшого освоєння ринку. Причина вибору цієї альтернативи полягає в мінімізації ризику. Вона заснована на повторюваних діях [190].

2. Стратегія зростання передбачає значне підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над досягнутими показниками. Найчастіше ця стратегія застосовується тоді, коли є прагнення якомога повніше використати можливості зовнішнього середовища і сильні сторони для нарощування обсягів виробництва та продаж завдяки проникненню на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва [55].

3. Стратегія скорочення. Цю стратегію, як правило, залишають на найскладніший момент. Суть її полягає у встановленні рівня зазначених цілей нижче досягнутого в минулому [270].

4. Стратегія поєднання (комбінована). Суть цієї стратегії полягає в поєднанні вищенаведених стратегій для різних підрозділів, в залежності від конкретних ситуацій або умов застосування. Стратегіям поєднання всіх альтернатив доцільно дотримуватися на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан розвитку [25, с. 234].

Стратегія економічного розвитку регіонів розглядається як «...система заходів, спрямованих на реалізацію довгострокових завдань соціально-економічного розвитку держави з урахуванням раціонального внеску регіонів у вирішення цих завдань» [258]. Безумовно, ця стратегія змінюється залежно від соціально-економічної й політичної орієнтації держави на тому чи іншому етапі розвитку.

Г.Г. Фетісов та В.П. Орешин пропонують таку трактовку поняття «Стратегічний план розвитку регіону» – це «...управлінський документ, який містить взаємозалежний опис різних



аспектів діяльності з розвитку регіону» [243]. Підготовка такого документа передбачає: постановку цілей розвитку регіону; визначення шляхів досягнення поставлених цілей; аналіз потенційних можливостей, реалізація яких дозволить досягти успіхів; розробку методів організації руху за вибраними напрямками; обґрунтування раціональних способів використання ресурсів.

Отже, стратегічний план соціально-економічного розвитку регіону – це індикативний документ, який дозволяє адміністрації регіону й регіональному співтовариству діяти спільно. Він стосується не лише адміністрації, а й усіх суб'єктів процесу регіонального розвитку, зокрема економічних агентів і учасників політичного процесу. Такий план передбачає зважені й погоджені дії всіх суб'єктів щодо вирішення існуючих проблем. Він являє собою інструмент налагодження партнерських відносин, механізм визначення й здійснення ефективних стратегічних дій в усіх сферах життя регіону. Отже, регіональне стратегічне управління є комплексною системою, що охоплює напрямки та етапи життєвого циклу, і спрямоване на виявлення та реалізацію потенційних можливостей та конкурентних переваг регіону, розвиток підприємницьких ініціатив та підприємницького мислення громадян.

Говорячи про досвід зарубіжних країн, можна сказати, що Європа все частіше мислить категоріями регіонів. Згідно Стратегії ЄС 2020 [10] протягом 2014–2020 рр. планується інвестувати близько 351 млрд євро в регіони, що спрямовуватимуться в основному на розвиток території та впровадження управлінських інновацій. Стратегія ЄС-2020 спрямована на забезпечення розумного зростання і розумної спеціалізації в регіонах Європи – інноваційно-керованого розвитку, що ґрунтується на міцності кожного регіону, його конкурентних перевагах і виявленні обмежених місць концентрації ресурсів, необхідних для досягнення ключових пріоритетів [14].

Інструменти стратегічного планування розвитку варто розглядати на досвіді зарубіжних країн, так наприклад, у досвіді США заслуговують на увагу приклади застосування стратегічного планування на рівні штатів. Так, стратегічний план штату Нью-Йорк визначає його економічну місію як створення умов для стимулювання та інвестування високоякісного виробництва, зростання

реальних особистих доходів і скорочення бідності, підвищення різноманітності товарів та послуг, створення рівних можливостей в економіці, досягнення стандартів екології. Планом визначаються пріоритети розвитку: поліпшення умов економічного зростання – конкурентний рівень витрат для здійснення бізнесу, високоякісна освіта, сучасна інфраструктура; ініціювання економічного розвитку – раціональне економічне регулювання, підготовка робочої сили, малий та жіночий бізнес, розвиток програм маркетингу, інвестиції, дослідження та розробки; формулювання базових стратегій та визначення джерел фінансування [149].

Різні підходи до об'єкта планування зробили свій відбиток і на логіку відпрацювання процедур стратегічного планування. Проте, навіть, якщо розглянути у якості об'єкта планування територію, що об'єднує дослідників в межах зазначених вище трьох проектів, а саме регіон, то й тут погляди фахівців не однозначні. Так, канадські експерти та досвід послідовності виконання робіт з розробки стратегії економічного та соціального розвитку території у більш загальному вигляді описують всього чотирма етапами:

1) стратегічний аналіз – аналіз потенціалу, внутрішніх чинників, що властиві території, і зовнішніх умов розвитку, визначення бачення, місії, цілей і пріоритетів розвитку;

2) вибір стратегії – розгляд альтернативних сценаріїв та схвалення стратегії;

3) реалізація стратегії – проведення підготовчих заходів (об'єднання сил і ресурсів) та впровадження стратегії;

4) моніторинг та оцінювання стратегії – забезпечує контроль за перебігом реалізації та визначення результативності й ефективності стратегії, а також подальше її коригування [170].

Британські експерти пропонують розробляти стратегії розвитку регіону в розрізі таких семи етапів [35, с. 45]:

I етап – загальний огляд;

II етап – аналіз сучасного стану соціально-економічного розвитку регіону;

III етап – SWOT-аналіз;

IV етап – стратегічне бачення майбутнього розвитку регіону (місія, пріоритети);

V етап – стратегічний план (цілі, програми, проекти);

VI етап – моніторинг та оцінювання реалізації регіональної стратегії розвитку.

VII етап – аналіз ефективності й результативності, корегування цілей і методів їхнього досягнення.

Разом з тим, коли мова йде про загальну технологію стратегічного планування, то ці ж (британські) дослідники виділяють дещо інші етапи, включають до їх загальної кількості навіть підготовчі процеси [45, с. 15–16].

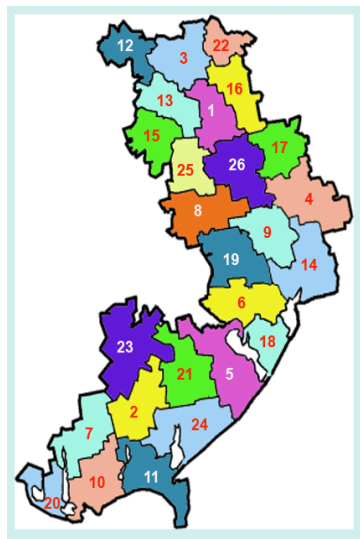
Зарубіжний досвід теорії і практики стратегічного менеджменту і стратегічного управління стає базою для створення і збереження конкурентних переваг регіону, адаптуванням до перманентного характеру нестабільності зовнішнього середовища з одночасною оптимізацією всіх внутрішніх можливостей.

Досвід Японії може бути корисним для України, як зразок стилювання розвитку підприємництва в країні, де воно становить основу національної економіки. І хоча вихідні умови розвитку регіонів в Україні та Японії різні, наша держава також повинна спрямовувати зусилля на забезпечення інноваційності розвитку у промисловості та виробництві, встановлення ефективних зв'язків між великими та малими компаніями [203].

Проаналізуємо практику стратегічного планування на прикладі Одеської області. Головним плановим документом Одещини є Стратегія розвитку Одеської області на період до 2022 р., а також Стратегія економічного та соціального розвитку міста Одеси до 2022 р. (далі – Стратегія), яку розроблена на виконання розпорядження міського голови від 25.04.2012 р. № 378–01р «Про затвердження Концепції стратегічного розвитку «Одеса-2022» та підготовку Стратегії економічного та соціального розвитку міста Одеси до 2022 року» з метою створення умов для динамічного соціально-економічного розвитку міста. Мета розробки Стратегії полягає у визначенні цілей, завдань, пріоритетів і напрямків сталого економічного та соціального розвитку міста Одеси до 2022 року з урахуванням потреб та інтересів міської громади [226].

Одеська область – це регіон помірного економічного і соціального розвитку усіх її адміністративних одиниць (рис. 2.5, див. стор. 108), у якому практично відсутні внутрішньо-регіональні диспропорції. Економіка області розвивається на основі

сучасних науково-інноваційних, екологічно безпечних технологій і забезпечує високі соціальні стандарти життя [164]. Одеська область досить велика як по території, так і по чисельності населення. Найбільші по площі райони нашої області – Тарутинський, Татарбунарський, Березовський і Білгород-Дністровський. А от по кількості населення випереджають Овідіопольський



- |  |   |
|--|---|
| <p><b>1. Ананівський район</b><br/>До Одеси – 240 км<br/>Площа – 1104,68 кв. км<br/>Населення – 28 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 33</p> <p><b>3. Балтський район</b><br/>До Одеси – 237 км<br/>Площа – 1299,21 кв. км<br/>Населення – 43,1 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 41</p> <p><b>5. Білгород-Дністровський район</b><br/>До Одеси – 81 км<br/>Площа – 1638,96 кв. км<br/>Населення – 101,6 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 57</p> <p><b>7. Болградський район</b><br/>До Одеси – 232 км<br/>Площа – 1366,59 кв. км<br/>Населення – 69,6 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 22</p> <p><b>9. Іванівський район</b><br/>До Одеси – 71 км<br/>Площа – 1171,16 кв. км<br/>Населення – 26,9 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 43</p> <p><b>11. Кілійський район</b><br/>До Одеси – 202 км<br/>Площа – 1333,60 кв. км<br/>Населення – 53,6 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 19</p> | <p><b>2. Арцизький район</b><br/>До Одеси – 132 км<br/>Площа – 1390,25 кв. км<br/>Населення – 46,2 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 26</p> <p><b>4. Березівський район</b><br/>До Одеси – 90 км<br/>Площа – 1642,80 кв. км<br/>Населення – 34 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 65</p> <p><b>6. Біляївський район</b><br/>До Одеси – 45 км<br/>Площа – 1500,96 кв. км<br/>Населення – 103,5 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 48</p> <p><b>8. Великомихайлівський район</b><br/>До Одеси – 111 км<br/>Площа – 1437,34 кв. км<br/>Населення – 31 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 80</p> <p><b>10. Ізмаїльський район</b><br/>До Одеси – 241 км<br/>Площа – 1262,43 кв. км<br/>Населення – 125,7 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 22</p> <p><b>12. Кодимський район</b><br/>До Одеси – 284 км<br/>Площа – 817,37 кв. км<br/>Населення – 30,5 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 26</p> |
| <p><b>13. Подільський район</b><br/>До Одеси – 217 км<br/>Площа – 1015,74 кв. км<br/>Населення – 68,7 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 62</p> <p><b>17. Миколаївський район</b><br/>До Одеси – 140 км<br/>Площа – 1086,79 кв. км<br/>Населення – 16,6 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 47</p> <p><b>21. Саратський район</b><br/>До Одеси – 141 км<br/>Площа – 1431,59 кв. км<br/>Населення – 45,9 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 37</p> <p><b>24. Татарбунарський район</b><br/>До Одеси – 142 км<br/>Площа – 1749,78 кв. км<br/>Населення – 39,1 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 35</p>   | <p><b>14. Лиманський район</b><br/>До Одеси – 47 км<br/>Площа – 1478,08 кв. км<br/>Населення – 69,3 тис. осіб</p> <p><b>18. Овідіопольський район</b><br/>До Одеси – 38 км<br/>Площа – 878,34 кв. км<br/>Населення – 70,9 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 26</p> <p><b>22. Савранський район</b><br/>До Одеси – 213 км<br/>Площа – 622,73 кв. км<br/>Населення – 19,8 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 20</p> <p><b>25. Захарівський район</b><br/>До Одеси – 140 км<br/>Площа – 963,10 кв. км<br/>Населення – 20,1 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 51</p>   |
|  | <p><b>15. Окнянський район</b><br/>До Одеси – 175 км<br/>Площа – 1010,59 кв. км<br/>Населення – 20,5 тис. осіб</p> <p><b>19. Роздільнянський район</b><br/>До Одеси – 96 км<br/>Площа – 1371,37 кв. км<br/>Населення – 57,7 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 86</p> <p><b>23. Тарутинський район</b><br/>До Одеси – 198 км<br/>Площа – 1906,41 кв. км<br/>Населення – 48 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 51</p> <p><b>26. Ширяївський район</b><br/>До Одеси – 125 км<br/>Площа – 1495,60 кв. км<br/>Населення – 275 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 73</p>  |
|  | <p><b>16. Любашівський район</b><br/>До Одеси – 159 км<br/>Площа – 1102,42 кв. км<br/>Населення – 31,1 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 57</p> <p><b>20. Ренійський район</b><br/>До Одеси – 295 км<br/>Площа – 870,13 кв. км<br/>Населення – 38 тис. осіб<br/>Населених пунктів – 7</p>   |

Рис. 2.5. Територіальний розподіл Одеської області

і Біляївський райони – втім, це не дивно, оскільки вони найближче розташовані до м. Одеса. Найнижча щільність населення в Миколаївському, Савранському, Захарівському та Окнянському районах.

Проведений нами аналіз в рамках стратегічного підходу до розвитку Одеського регіону, показав, що серед основних проблем, що стримують розвиток інноваційно-інвестиційної інфраструктури регіону можна виділити наступні.

1. Енергетична залежність регіону, особливо його південної частини. Енергозабезпечення південно-західної частини Одеської області сьогодні здійснюється через енергосистему Республіки Молдова. Дев'ять районів з розвинутою транспортною інфраструктурою та сільськогосподарською спеціалізацією, в яких проживає чверть населення області зв'язані з енергосистемою України лише однією лінією електропередач напругою 110 кВт, яка забезпечує навантаження лише 25% від рівня потреб регіону. Тому сьогодні виникла необхідність оперативного вирішення питання про незалежне, стабільне енергозабезпечення південно-західної частини області.

Географічні умови регіону (це озера, перепади) не дозволяють будувати нові електромережі, які б зв'язали райони з опорними точками ПАТ «ЕК «Одесаобленерго».

2. Проблеми водозабезпечення, водовідведення та газифікації населених пунктів. В аварійному стані перебуває близько 1,5 тис. км водопровідних мереж, що становить 47% їх загальної довжини та 0,7 тис. км каналізаційних мереж, або більше 52% їх загальної довжини, витоки з яких крім вторинного забруднення водопровідної води стічними водами обумовлюють підтоплення територій населених пунктів. Питомі норми водоспоживання в обласному центрі та більшості міст обласного значення перевищують аналогічні показники розвинутих країн у 1,5–3 рази і становлять понад 300 літрів на одну особу за добу, а втрати в системах водопостачання сягають 40% та більше. Тарифи на послуги питного водопостачання та водовідведення для населення не відшкодовують витрат на їх виробництво, не враховують інвестиційної складової, що обумовлює збитковість функціонування галузі в цілому та поступовий її занепад.

Основними проблемами агропромислового комплексу є:

- скорочення обсягів виробництва продукції тваринництва;
- спад поголів'я худоби та птиці;
- недостатнє законодавче забезпечення реформ у агропромисловому комплексі.

Така складна ситуація зумовлена збитковістю виробництва усіх видів тваринницької продукції, насамперед через несприятливу цінову ситуацію на ринку продукції тваринництва, відсутністю незалежної державної підтримки галузі, незбалансованістю попиту і пропозиції, низьким рівнем внутрішнього споживання, а також недостатньо розвинутою ринковою інфраструктурою. Крім того, важливою проблемою є комплексний розвиток сільських територій. За останні роки інфраструктура сільських населених пунктів не оновлювалася, кошти на її утримання надавалися в обмежених обсягах. Як наслідок цього – сьогодні потребують відродження окремі об'єкти культури, охорони здоров'я, освіти, транспортна інфраструктура.

Недостатньо ефективне використання туристично-рекреаційного потенціалу зумовлено недосконалістю існуючої структури управління галуззю на державному та місцевому рівнях, відсутністю законодавчо врегульованого механізму фінансування розвитку туристично-рекреаційної та курортної галузі на державному та обласному рівні, необхідністю визначення та затвердження на законодавчому рівні єдиних умов провадження діяльності на ринку туристичних послуг, відсутністю наукового супроводу щодо економічної та соціальної ефективності дії чинного законодавства України регламентуючого туристично-курортну галузь тощо.

Проведений нами аналіз функціонування промислового комплексу Одеського регіону свідчить про наявність проблем, що зумовлені наступними чинниками:

- низьким рівнем переробки та високою ресурсозатратністю виробництва, недостатньою потужністю фінансово-кредитної системи, великим загальним податковим навантаженням та недосконалим нормативно-правовим забезпеченням;
- недостатньо платоспроможний внутрішній ринок промислової продукції;

– зростання цін на металосировину та енергоносії суттєво впливає на фінансові показники роботи підприємств машинобудування та металургії та конкурентоспроможність продукції підприємств галузі.

Загальними проблемами функціонування малого бізнесу на регіональному рівні є обтяжлива процедура отримання дозвільних документів, неналежна поінформованість діючих підприємців, а особливо підприємців-початківців щодо умов та способів ведення підприємницької діяльності, новітніх технологій, інноваційних розробок удосконалення виробництва, відсутність інформації щодо проектів та рішень місцевих органів влади, що регламентують підприємницьку діяльність. Відсутні сталі механізми співпраці бізнесу та влади, які будуть спрямовані на розвиток підприємництва, розвиток громад, побудови громадянського суспільства.

На сьогоднішній день існує низка значних проблем в екологічній сфері, а саме:

- погіршення якості води річок Дунай та Дністер;
- забруднення підземних вод пестицидами, нітратами та нітритами;
- незадовільний технічний стан очисних споруд;
- деградація приморських рекреаційних зон, унікальних пляжів;
- прогресуюче підтоплення територій Одеської області;
- низька забезпеченість заповідними територіями (3,0% від загальної площі області);
- деградація природних екосистем, що не увійшли до складу природно-заповідного фонду області (Будакський, Хаджибейський, Куяльницький та інші лимани), які мають дуже велику рекреаційну та біосферну цінність;
- поширення зсувних процесів;
- екологічний стан місць розташування військових об'єктів на території області;
- висока розорюваність сільськогосподарських угідь.

Низький рівень розвитку соціальної інфраструктури та недосконалість системи соціального захисту населення – це наслідок нерозв'язаних проблем соціальної сфери.

Однією з найважливіших проблем розвитку області є проблема ефективного використання трудових ресурсів. Питання легалізації найманої робочої сили мають дати підстави уникнути проблеми «тіньової зайнятості», а головне – забезпечити соціальний захист працівників, які на теперішній час отримують заробітну платню у «конвертах», не беруть участь у формуванні пенсійних та страхових фондів.

В галузі освіти діюча мережа дошкільних навчальних закладів не відповідає вимогам чинного законодавства, особливо в контексті реформування системи освіти в Україні, і потребує суттєвого розширення як за рахунок будівництва нових закладів, особливо у містах, так і відновлення роботи недіючих, переважно у сільській місцевості, та збільшення кількості навчально-виховних комплексів «загальноосвітня школа – дошкільний навчальний заклад». Загострюється проблема забезпечення дошкільної освіти для дітей з вадами розвитку. Хід загальної середньої освіти стримує низький рівень запровадження сучасних інформаційних технологій (37 учнів на одне комп'ютеризоване місце), незадовільний стан матеріально-технічної та навчально-лабораторної бази. 33% шкіл знаходиться у пристосованих приміщеннях, значна частина яких потребує капітальних ремонтів. Потребує завершення розпочате у різні роки будівництво 34 загальноосвітніх навчальних закладів. Необхідне будівництво нових шкіл у м. Одеса, Ізмаїл, Чорноморськ. Потребує суттєвого реформування система професійно-технічної освіти – це технічне переоснащення майстерень і лабораторій, розробка нових навчальних програм, підручників, посібників. Головні проблеми вищої школи на довгострокову перспективу пов'язані з необхідністю реформування змісту і форм навчання у контексті Болонського процесу та компетентностного підходу, що має здійснити значний вплив на прискорення технологічного розвитку та економічного стану країни.

Розробляти стратегію розвитку території можна за умови чіткого розуміння особливостей розміщення продуктивних сил і характеру залучення господарських одиниць в загальний комплекс регіональної і національної економіки. Втім межі території можуть не збігатися з адміністративними кордонами.



Крім того, зміни в кон'юктурі можуть призводити до зміни кордонів територій як об'єктів економічного аналізу. Важливо також враховувати транснаціональні економічні відносини. Адміністративно-територіальна реформа суттєво актуалізує необхідність надання більшої автономності регіонам у формуванні управлінських рішень, тобто децентралізації. Розширення прав, можливостей і відповідальності регіонів супроводжується низкою позитивних ефектів. Серед них можна виокремити такі: а) регіональні органи управління отримують можливість більш повно враховувати специфічні особливості регіону, спрямовуючи зусилля на максимальне використання місцевих ресурсів; б) рішення приймаються з більшою оперативністю; в) суттєво підвищується ініціатива мешканців, що створює умови для досягнення синергетичних соціальних ефектів (формування соціальної угоди) тощо. Відцентрові тенденції регіонів не суперечать загальній закономірності розвитку складних соціально-економічних систем: за умов посилення неадекватності системної організації стану зовнішнього середовища, послаблення зв'язків «центр-регіон» має результатом підвищення адаптивності системи. Внаслідок цього досягається необхідний рівень ефективності функціонування.

На рис. 2.6 (див. стор. 114) і табл. 2.10 (див. стор. 115) представлено об'єднані територіальні громади (ОТГ), які створено в Одеському регіоні в ході реалізації адміністративно-територіальної реформи.

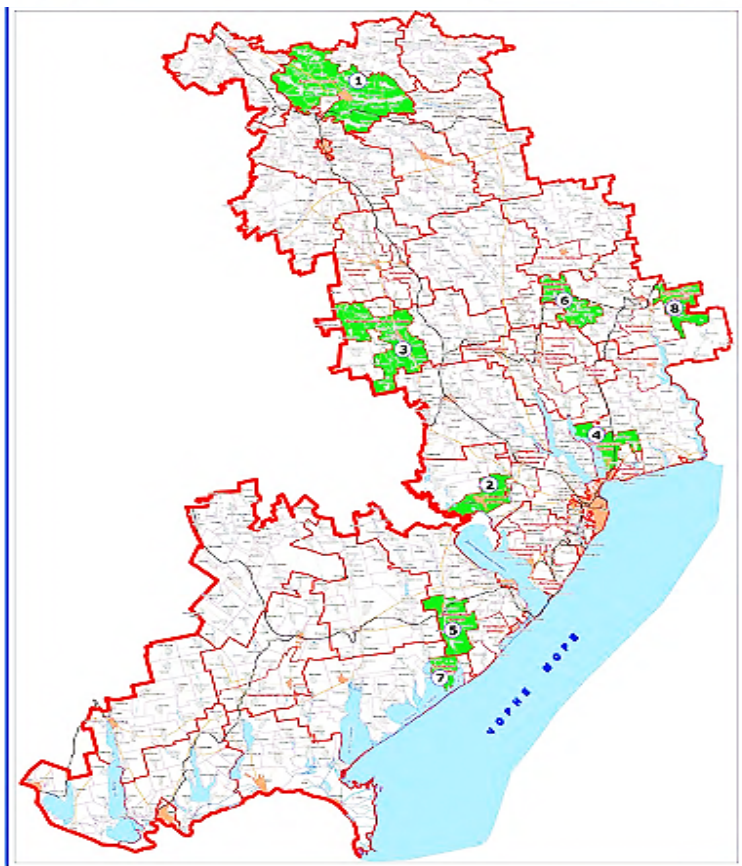
В цілому, основні переваги та вузькі місця Одеського регіону можна окреслити за допомогою проведення SWOT-аналізу, який дозволяє оцінити потенціал регіону, визначити сильні сторони регіону, можливості розвитку, слабкі сторони та зовнішні загрози.

На основі стратегічного аналізу нами було визначено сильні й слабкі чинники (сторони) та можливі зовнішні впливи (можливості і загрози) на подальший соціальний та економічний розвиток Одеської області (табл. 2.11, див. стор. 116–120).

Виявлені під час аналізу сильні й слабкі чинники та можливі зовнішні впливи на розвиток області, можна засвідчити потребу у корегуванні стратегічних пріоритетів, операційних цілей та задач.



Одеська область



**Рис. 2.6. Географічна карта Одеської області з урахуванням створених об'єднаних територіальних громад (ОТГ)**

- |                            |                        |
|----------------------------|------------------------|
| 1 – Балтська ОТГ           | 5 – Маразліївська ОТГ  |
| 2 – Біляєвська ОТГ         | 6 – Розквітівська ОТГ  |
| 3 – Великомихайлівська ОТГ | 7 – Новокалчевська ОТГ |
| 4 – Тузлівська ОТГ         | 8 – Красносізька ОТГ   |

Таблиця 2.10

## Характеристика ОТГ Одещини

Назва об'єднаної громади	Кількість місцевих рад, які увійшли до складу ОТГ	Кількість населених пунктів	Площа громади, км кв.	Чисельність населення станом на 01.01.2016	у т. ч.		Обсяг субвенцій в державному бюджеті на формування інфраструктури ОТГ, тис. грн
					Міськове населення, осіб	Сільське населення, осіб	
Балтська	17	28	854,6	32943	18993	13950	19652,6
Біляєвська	2	3	193,0	13546	11891	1655	3510,8
Великомихайлівська	9	25	494,4	12788	5638	7150	10860,1
Красносільська	2	7	246,6	10932	x	10932	9492,7
Маразліївська	3	8	252,1	6018	x	6018	6850,3
Розквітівська	3	14	236,8	4315	x	4315	5694,3
Тузлівська	2	7	101,0	2593	x	2593	2845,2
Новокалчевська	2	6	207,8	2315	x	2315	4182,7
<i>Разом по області</i>	<i>40</i>	<i>98</i>	<i>2586,3</i>	<i>85450</i>	<i>36522</i>	<i>48928</i>	<i>63188,7</i>

На основі проведеного аналізу можна виділити такі основні складові потенціалу розвитку Одеського регіону [273]:

– значні виробничі потужності, здатні до реалізації сучасних технологій і швидкого нарощування обсягів виробництва, у тому числі в інвестиційно спроможних галузях. В області налічується 2190 промислових підприємств, з них 1830 малих. На підприємствах працює 82 тис. штатних працівників і виробляється продукції та послуг для більшості підгалузей промисловості;

– науково-технічна система, яка включає 43 галузеві науково-дослідні інститути, конструкторські й технологічні установи з розвинутою інфраструктурою, що спроможна задовольнити потреби інноваційного розвитку промисловості;

Таблиця 2.11  
**Переваги та вузькі місця Одеського регіону – SWOT-аналіз Одеського регіону**

Сфера	Сильні сторони (внутрішні переваги)	Вади (внутрішні недоліки)
1	2	3
Географічне та геополітичне розташування. Природно-ресурсний потенціал	Значна територія. Приморське та прикордонне положення. Наявність судноплавних річок Дунаю, Дністра. Значні агрокліматичні ресурси. Наявність бальнеологічних ресурсів. Значна протяжність берегової лінії.	Некомпактна територія області, значна протяжність з півночі на південь. Значна віддаленість периферійних районів від адміністративного центру області. Слабка мінерально-сировинна база. Розташування в зоні ризикованого землеробства. Обмежені водні ресурси, в першу чергу питної води.
Населення. Демографія	Традиційна підприємницька активність населення. Значна питома вага в трудових ресурсах кваліфікованої робочої сили. Високий освітній рівень населення.	Значна кількість людей похилого віку. Підвищення питомої ваги іммігрантів у структурі постійного населення. Невисока тривалість життя населення. Висока дитяча смертність. Від'ємний природний приріст населення. Вийзд за межі області населення у працездатному віці.
Культура. Етнографія	Привабливі міжнаціональні, міжетнічні і міжконфесійні відношення. Етнічне різноманіття в рамках спільної культурної спадщини. Наявність археологічних та культурологічних пам'яток. Значна архітектурна спадщина. Розвинута інфраструктура об'єктів культури.	Незадовільний стан об'єктів архітектури та будівель-пам'яток, в яких розміщуються заклади культури та мистецтва. Необхідність створення інфраструктури найбільш цінних та привабливих місць області.
Економіка	Розвинутий морегосподарський комплекс. Потужний, високорозвинений промисловий потенціал, достатня кількість підприємств, які виробляють інноваційну продукцію. Сприятливі умови для розвитку сільськогосподарського виробництва та переробної	Зарегульованість підприємницької діяльності. Припинення роботи значної кількості промислових підприємств. Тривалий процес реформування економіки. Суттєві внутрішньо-регіональні диспропорції за рівнем соціально-економічного розвитку. Значна

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
Зайнятість. Можливості працевлаштування	промисловості. Наявність спеціальних економічних зон. Наявність перспективних промислових територій. Розвинутий ринок туристичних послуг. Активний розвиток фінансово-кредитної системи. Високий рівень активності підприємницької діяльності.	концентрація економічного потенціалу в кількох містах області. Значна кількість населення, яка має низький рівень доходів. Низька внутрішня енергозабезпеченість. Високі банківські відсотки. Монофункціональність господарства райцентрів області.
Зайнятість. Можливості працевлаштування	Значний рівень офіційного безробіття. Значна питома вага зайнятих у сфері обслуговування.	Суттєва внутрішньорегіональна диференціація за рівнем зайнятості населення. Незадовільна зайнятість молоді. Обмежені можливості щодо працевлаштування в сільських районах області.
Освіта. Гуманітарний розвиток. Охорона здоров'я	Велика кількість вузів та науково-дослідницьких установ. Відомі наукові та освітні школи: криогенних технологій, офтальмологічна, селекційно-генетична (зернових культур, виноградарська тощо) та інші. Підготовка фахівців з широкого спектру наукових дисциплін. Медично-оздоровчий потенціал та система санаторно-курортного лікування.	Недостатнє фінансування системи освіти та охорони здоров'я. Слабка матеріально-технічна база шкіл та вузів. Обмежений доступ сільського населення до якісної освіти. Поширення онкологічних захворювань серед населення. Робота багатьох дипломованих фахівців не за спеціальністю. Загроза поширення ВІЛ-інфекції та туберкульозу. Високий рівень дитячої смертності.
Інфраструктура	Наявність усіх видів транспортного сполучення. Високі темпи розвитку стільникового зв'язку. Активний процес телефонізації регіону.	Недостатня розвиненість та незадовільний стан мережі автомобільних доріг, особливо у сільській місцевості. Слабкий транспортний зв'язок із задністрівською частиною області. Незадовільний стан водопостачання та каналізаційного господарства.

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
<p>Довкілля. Екологічне становище</p>	<p>Сприятливі кліматичні умови. Значні рекреаційні та бальнеологічні ресурси. Наявність природоохоронних об'єктів різного природоохоронного статусу. Поліпшення стану води в Чорному морі. Наявність унікальних ландшафтів та природних парків, заповідників, заказників.</p>	<p>Енергозалежність, особливо південних районів області. Низький рівень розвитку соціальної інфраструктури.  Наявність потенційних екологічно небезпечних об'єктів. Недостатність спільної моніторингової мережі з охорони навколишнього середовища. Значна питома вага розораних земель (79,7% площі сільгоспугідь). Велика площа забруднених та потенційно деградованих земель. Прогресуюче підтоплення територій області. Необлаштовані сміттєзвалища та відсутність сміттєпереробних підприємств. Низька питома вага лісових насаджень.</p>
<p><b>Сфера</b></p>	<p><b>Обставини (зовнішні можливості)</b></p>	<p><b>Труднощі (зовнішні загрози)</b></p>
<p>Географічне та геополітичне розташування. Природно-ресурсний потенціал</p>	<p>Активне співробітництво з державами Чорноморського регіону. Членство у європейських міжрегіональних об'єднаннях. Транзитні можливості території. Міжнародний імідж області та м. Одеса.</p>	<p>Наявність великої ділянки державного кордону України з Молдовою та Придністров'ям. Неврегульованість питання щодо статусу о. Зміїного. Залежність від постачання мінеральних та енергетичних ресурсів.</p>
<p>Населення. Демографія</p>	<p>Тісні зв'язки з одеською діаспорою та земляцтвами.</p>	<p>Нерегульованість потоку біженців та іммігрантів.</p>
<p>Культура. Етнографія</p>	<p>Досвід організації культурних, науково-освітніх, рекламно-інформаційних заходів із закордонними партнерами. Одеса є провідним культурним центром півдня України.</p>	<p>Вплив сусідніх держав на етнічно близької групи місцевого населення.</p>

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
	Сприяння розвитку культури та мистецтва етнічних меншин.	
Економіка	Сильні зовнішньо-економічні зв'язки. Приплив інвестицій ззовні. Наявність перспективних галузей для розміщення інвестицій. Можливості активного розвитку сфери послуг. Активна позиція місцевої влади щодо поліпшення інноваційно-інвестиційного клімату в регіоні. Постійне нарощування транспортно-транзитних потужностей. Інтеграція міжрегіональної економічної співпраці. Вступ України до СОТ.	Енергозалежність від зовнішніх джерел енергопостачання. Незадовільна структура зовнішніх інвестицій. Слабка інформованість про можливості регіону потенційних партнерів. Недовіра закордонних ділових кіл до гарантування державою захисту інвестицій та економічних інтересів. Недостатність капіталу, що зменшує інтерес потенційних інвесторів до транскордонного співробітництва. Вступ України до СОТ.
Зайнятість. Можливості працевлаштування	Робота міжнародних консултантів у сфері навчання представників місцевих ділових та громадських кіл.	Відплив інтелектуальної еліти.
Освіта. Гуманітарний розвиток. Охорона здоров'я	Надання освітніх послуг закордонним студентам. Співробітництво вузів регіону з закордонними вузами.	Невизнання вітчизняних дипломів на зовнішньому ринку. Ризик занесення ззовні захворювань.
Інфраструктура	Проходження територією області маршрутів кількох міжнародних транспортних коридорів. Створення глибоководного судноплавства в українській частині дельти Дунаю. Активна модернізація та розвиток торгового господарства. Розвиток різноманітних	Недостатній рівень якості транспортної мережі для транзитних перевізників. Складнощі у прикордонному та митному обслуговуванні транзитних вантажів.

Закінчення таблиці 2.11

1	2	3
Довкілля. Екологічна ситуація	<p>форм туризму з наданням широкого спектру туристичних послуг, у тому числі екзотичних (археологічного, дайвінгу та інше). Розвиток розгалуженої мережі організації та устанав, що надають додаткові послуги (транспортні, екскурсійні, побутові, культурно-розважальні, оздоровчі та інші).</p> <p>Підвищення ефективності екологічних та природоохоронних програм та ініціатив, у тому числі міжнародних.</p>	Транскордонне забруднення Дунаю та Дністра. Близькість Південноукраїнської АЕС.

*Джерело: складено на основі [182]*



– природні ресурси, які дають змогу виробляти конструкційні та функціональні матеріали в обсягах, достатніх для самозабезпечення замкнених технологічних циклів у промисловості.

З розвитком євроінтеграційних процесів для Одещини важливого значення набуває діяльність у сфері транскордонного та міжрегіонального співробітництва, вирішення регіональних проблем через впровадження спільних транскордонних проектів і програм розвитку. Розширення Європейського Союзу за рахунок країн-сусідів України (Румунії та Болгарії) до безпосереднього кордону з Одеською областю матиме значні позитивні наслідки у розвитку прикордонного співробітництва, дозволить значно активізувати поступальні кроки у процесах європейської інтеграції, позиціонування Одеської області як «форпосту» України у Південно-Східній та Центральній Європі.

В рамках такої роботи відпрацьовуються ефективні механізми взаємодії між окремими адміністративно-територіальними одиницями трьох країн – України, Молдови та Румунії, насамперед в рамках Єврорегіону «Нижній Дунай», з метою поглиблення міжлюдських контактів, прикордонного співробітництва у використанні транспортної інфраструктури, торгово-економічної, культурної, наукової та освітньої сферах [109]. Для ефективного функціонування Єврорегіону здійснюється система координації та прийняття управлінських рішень.

Одеська область є єдиним регіоном України, що активно включається у систему євроазійських товарних, інформаційних, фінансових та культурних обмінів як територія для розвитку відповідної транспортно-логістичної інфраструктури та розміщення нових інноваційних наукоємних виробництв. Місто стає ланкою сформованої системи міжрегіонального та міжнародного розподілу праці з урахуванням заявлених власних пріоритетів та інтересів, відбувається реалізація інноваційних проектів і програм, структурна перебудова економіки міста [16]. В цілому, необхідність розвитку транскордонного та міжрегіонального співробітництва Одеської області у довгостроковій перспективі викликана рядом об'єктивних чинників, а саме:

– використанням економічного потенціалу та геополітичного положення Одеської області на перехресті трансконтинентальних транспортних та торговельних коридорів;

- зовнішньополітичною стратегією зближення України з Європейським Союзом, яка розглядає транскордонне співробітництво як один із інструментів європейської інтеграції;
- необхідністю більш активного співробітництва Одеської області у Єврореєоні «Нижній Дунай» та створеному Єврореєону «Дністер» з метою впровадження стратегічного підходу для вирішення проблем Одеської області як прикордонного реєону;
- створенням необхідних умов для залучення додаткових донорських коштів відповідно до нових інструментів регулювання донорських програм з боку Європейської комісії, створенням команди висококваліфікованих спеціалістів у сфері проектного менеджменту та необхідних умов для ефективної роботи, підвищення рівня професійної кваліфікації представників органів влади Одеської області для розвитку транскордонного співробітництва.

Вирішення головного завдання щодо створення цілісної та ефективної системи підтримки малого і середнього бізнесу в реєоні здійснюватиметься шляхом реалізації Національної, реєональної та місцевих програм розвитку малого підприємництва, що сприятиме вирішенню ключових проблем ведення бізнесу – ресурсному, інформаційному та фінансово-кредитному забезпеченню підприємств області. Стратегічним напрямком подальшого розвитку та підтримки малого і середнього бізнесу в реєоні має стати усунення зайвих регуляторних бар'єрів на шляху розвитку підприємництва [268]. Для досягнення даних цілей з урахуванням заходів, які мають здійснюватися на державному рівні, необхідно реалізувати наступні кроки:

- ефективний нагляд за безумовним дотриманням посадовими особами місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування вимог національного законодавства про регуляторну політику;
- забезпечення доступу до інформації проектів рішень органів місцевої влади та проведення їх публічних обговорень;
- створення відкритих та працюючих баз даних з нормативними документами та рішеннями місцевої влади;
- забезпечення на місцевому рівні реалізації Закону України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», у

тому числі посилення контролю та відповідальності при виконанні функціональних обов'язків адміністраторами і дозвільними органами;

- моніторинг та скасування документів дозвільного характеру, застосування яких є недоцільним;

- запровадження декларативного принципу видачі дозвільних документів;

- підготовка пропозицій щодо законодавчого вдосконалення процедур системи державної реєстрації суб'єктів господарювання в частині реорганізації та ліквідації суб'єкта господарювання.

У рамках здійснення фінансово-кредитної підтримки розвитку малого та середнього підприємництва основними завданнями на середньостроковий період є:

- впровадження механізму часткового відшкодування з регіонального та місцевих бюджетів відсоткових ставок за кредитами, залученими суб'єктами малого та середнього підприємництва для реалізації інвестиційних проектів;

- розробка та реалізація ефективного механізму виділення з обласного та місцевих бюджетів фінансової підтримки суб'єктам малого бізнесу;

- залучення Одеської області до рамкових програм ЄС (підприємництва та інновацій).

### **2.3. Методичний підхід до оцінки факторів регіонального розвитку**

Як ми вже зазначали, розвиток території у сучасних умовах трансформації соціально-економічного стану в Україні та її регіонів стає одним з головних напрямків та досконалим засобом досягнення економічного зростання. Особливого значення набуває забезпечення розвитку територій та національної економіки в цілому через підвищення ефективності функціонування регіонів на основі запровадження інноваційних чинників в усіх сферах господарювання, в тому числі і в систему управління розвитком

регіонів, з врахуванням взаємодії позитивних і негативних факторів. Саме тому, проблеми методичного забезпечення оцінки впливу факторів екзо- та ендogenous характеру набувають сьогодні особливо актуального значення.

Соціально-економічний розвиток регіонів в сучасних умовах супроводжується суттєвими факторами впливу та активним використанням наявної ресурсної бази кожного регіону. Фактори впливу пов'язані з усіма рівнями управління економіки та стосуються, в тому числі проблем ефективного використання ресурсів. Проблема визначення та аналізу факторів, що впливають на рівень регіонального розвитку присвячено низку наукових праць в регіоналістиці. Зокрема, П. Беленького, Є. Бойка, І. Буднікевич, З. Варналія, М. Долішнього, М. Кизима, Л. Ковальської, О. Козиревої, В. Лучика, Д. Стеченка, С. Шульц, Л. Яремко, Т. Уманець та ін. [117; 199; 240; 262]. Можна стверджувати, що на основі цих праць сьогодні відбувається становлення наукового напрямку, що вивчає трансформацію соціально-економічних відносин, форм і видів підприємництва, нових способів управління цими процесами, і оскільки методичне підґрунтя у цьому напрямі знаходиться в стадії формування, це і спонукає потребу в глибокому науковому опрацюванні даної проблематики.

При вивченні регіонального виміру соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання, слід зазначити, що кожен фактор впливає на його розвиток. Фактори регіонального розвитку – це суттєві умови, які необхідно брати до уваги при вивченні або вирішенні конкретної проблеми регіональної економіки [207]. Як ми вже зазначали раніше, фактори розвитку території носять економічний і соціальний зміст залежно від того, яку функцію в загальному розвитку певної території вони виконують чи на досягнення якого критерію розвитку вони націлені. Важливим є те, що регіон є місцевістю, яка розвивається під впливом групи факторів, які в свою чергу, можна поділити на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) фактори розвитку (рис. 2.7, див. стор. 125).

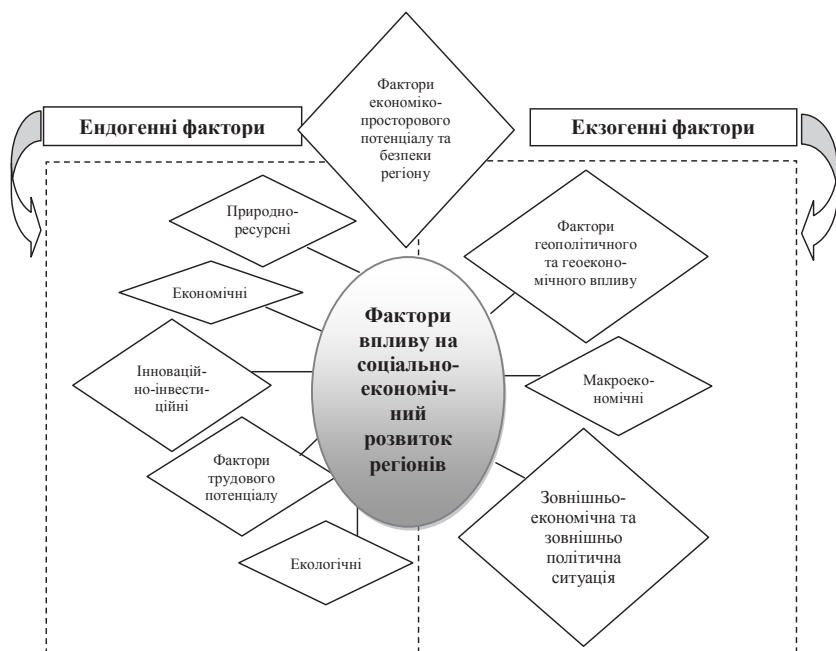
До внутрішніх факторів розвитку регіону можна віднести.

1. Природно-ресурсні фактори, які характеризуються станом і оцінками земельних, водних, лісових, мінерально-

сировинних, оздоровчих і рекреаційних ресурсів та станом природного середовища. Оцінку природно-ресурсних факторів на основі визначення рівня та ефективності використання можна оцінити показниками оцінки земельних, водних, лісових, мінерально-сировинних, оздоровчих та рекреаційних ресурсів.

Так, наприклад, Одеська область досить велика як по території, так і по чисельності населення. Загальна площа області становить 33,3 тис. км<sup>2</sup>. Це 5,5% території України, що майже відповідає розміру території Республіки Молдова.

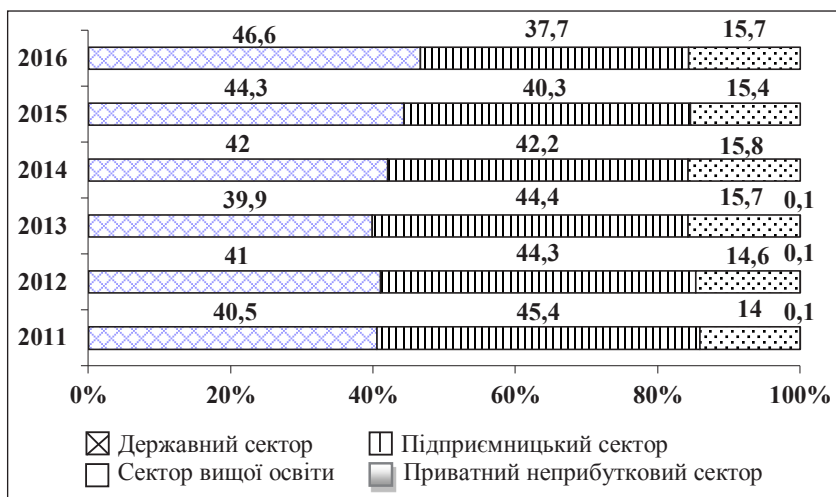
2. Економічні фактори можна оцінити за обсягами, структурою, рівнем використання, часткою наукоємних інвестиційно-спроможних галузей і підприємств, здатних до реалізації інноваційної моделі економічного зростання, ступенем кваліфікації трудових



**Рис. 2.7. Фактори впливу на соціально-економічний розвиток регіонів**

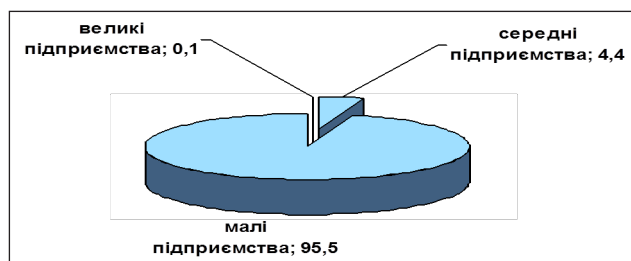
*Джерело: авторська розробка*

ресурсів, потужністю, технічним станом та ін. Вагомим чинником підвищення доходності регіону є туристична сфера, яка оцінюється за наявністю, кількісною та якісною характеристикою історико-культурних, природно-кліматичних та медико-санітарних умов, лікувально-оздоровчих ресурсів, розвитком туристичної інфраструктури. У 2016 р. загальний обсяг витрат на виконання наукових досліджень і розробок власними силами організацій становив 11530,7 млн грн, у тому числі витрати на оплату праці – 5751,0 млн грн, інші поточні витрати – 5203,7 млн грн, капітальні витрати – 576,0 млн грн, з них витрати на придбання устаткування – 487,6 млн грн (рис. 2.8). За попередніми розрахунками, питома вага загального обсягу витрат на НДКР у ВВП становила 0,48%, у тому числі за рахунок коштів державного бюджету – 0,16%. За даними 2016 року, частка обсягу витрат на НДР у ВВП країн ЄС-28 у середньому становила 2,03%. Більшою за середню частка витрат на дослідження та розробки була у Швеції – 3,26%, Австрії – 3,07%, Данії – 3,03%, Фінляндії – 2,90%, Німеччині – 2,87%, Бельгії – 2,45%, Франції – 2,23%; меншою – у Кіпрі, Румунії, Латвії та Мальті (від 0,46% до 0,77%) [107].



**Рис. 2.8. Розподіл кількості організацій, що здійснювали наукові дослідження і розробки, за секторами діяльності, %**

Розвиток підприємництва та малого бізнесу, якій є складовою економічних факторів, залежить від створених умов на місцевому рівні, тому динаміка показників цієї сфери за останні роки характеризується зростанням кількості суб'єктів. За даними Державної служби статистики України станом на 2016 р. частка малих підприємств становила 327814 одиниць, тобто 95,5% від загальної кількості, середніх – 15203, великих – 423 (рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Розподіл підприємств за розміром у 2016 р., %**

*Джерело: систематизовано на основі [184]*

3. Інноваційно-інвестиційні фактори оцінюються за показниками наявності упроваджуючих, інформаційних, дослідно-експериментальних, науково-дослідних, проектних організацій, вищих навчальних закладів, їх відповідності спеціалізації економіки регіону, кількості та якісної характеристики наукових кадрів, наявності наукових розробок світового рівня, кількості отриманих патентів [277].

Упродовж 2016 р. наукові дослідження і розробки в Україні виконували 972 організації, 46,6% з яких належали до державного сектору економіки, 37,7% – до підприємницького, 15,7% – вищої освіти [184].

Відсутність коштів та стимулів до запровадження перспективних наукових розробок, спрямованих на використання альтернативних факторів регіонального розвитку призвело економіки окремих (більшості) регіонів України до інноваційної відсталості [281]. У підсумку, сьогодні регіональні економіки не в змозі задовольнити внутрішній попит, у країні збільшується залежність від імпорту, збільшується регіональна диференціація щодо

рівня розвитку регіонів. Інноваційній діяльності потрібна підтримка держави як у вигляді прямих державних інвестицій, так і у вигляді податкових пільг. У цьому полягає фактор державної підтримки інновацій. Завдяки створеним свого часу фінансовим пільгам для іноземних інвестицій стався бурхливий розвиток таких країн і регіонів, як Південна Корея, Тайвань, Сінгапур, Гонконг. Важливу роль відіграв фінансовий фактор у розвитку країн: Польщі, Угорщини, Чехії, Словенії, країн Балтії.

В регіонах України окремою проблемою є створення механізму фінансової автономії місцевого самоврядування (табл. 2.12, рис. 2.10, див. стор. 129). Важливе місце займає фактор інфраструктури (сукупності галузей, підприємств, організацій, видів діяльності, які забезпечують та створюють умови для нормального функціонування регіональної економіки та життєдіяльності людей).

Таблиця 2.12

**Фінансова спроможність об'єднаних територіальних громад  
Одеської області**

Назва об'єднаної громади	Населення тис. осіб	Валові доходи на 1 особу, грн	Базова / реверсна дотація, тис. грн	Відсоток дотаційності бюджету (фінансова залежність від державного бюджету), %	Видатки розвитку (капітальні видатки), тис. грн	Питома вага видатків розвитку у власних ресурсах ОТГ (без субвенцій), %
Біляївська	13,5	1956	-636,0	0	3309,4	12,5
Красносілська	10,9	1946	1556,1	7	8591,06	37,6
Тузлівська	2,6	1743	886,8	16	933,9	17,3
Маразліївська	6,0	1423	1903,0	18	0,0	0,0
Новокалчевська	2,3	1415	248,4	7	0,0	0,0
Великомихайлівська	12,8	1187	2612,3	15	4321,1	24,3
Балтська	32,9	1166	7092,4	16	1965,0	4,3
Розквітівська	4,3	116	1080,3	24	0,0	0,0
<i>Разом по області</i>	<i>85,5</i>	<i>1452</i>	<i>14743,3</i>	<i>13</i>	<i>19121,1</i>	<i>12,0</i>

Джерело: систематизовано на основі [252]



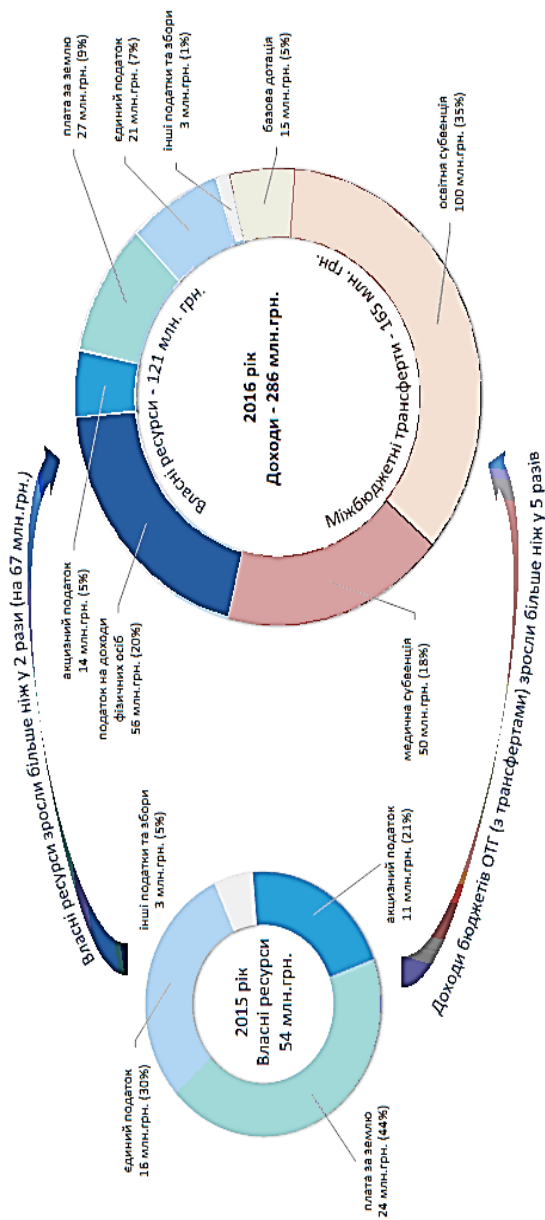


Рис. 2.10. Структура доходів загального фонду ОТГ Одеської області

Джерело: складено на основі [252]

4. Фактори трудового потенціалу території включають визначення існуючої та прогнозованої кількості та вікової структури трудових ресурсів, їх кваліфікації, зайнятості та стану на ринку праці (кількість та рівень безробіття тощо). Трудові ресурси – важливий фактор розвитку економіки країни в цілому, так як це специфічний і найважливіший із усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку трудові ресурси – це сукупність здатних до праці людей, що мають визначені професійні навички і знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі. Ця група факторів відноситься до числа найважливіших у розвитку регіонів, тому що вони визначають розвиток демографічного і трудового потенціалу території, їхнє освоєння, рівень розвиненості. Загальна демографічна ситуація в регіонах України сьогодні характеризується депопуляцією населення: зниженням народжуваності, підвищенням смертності, деформацією вікової структури.

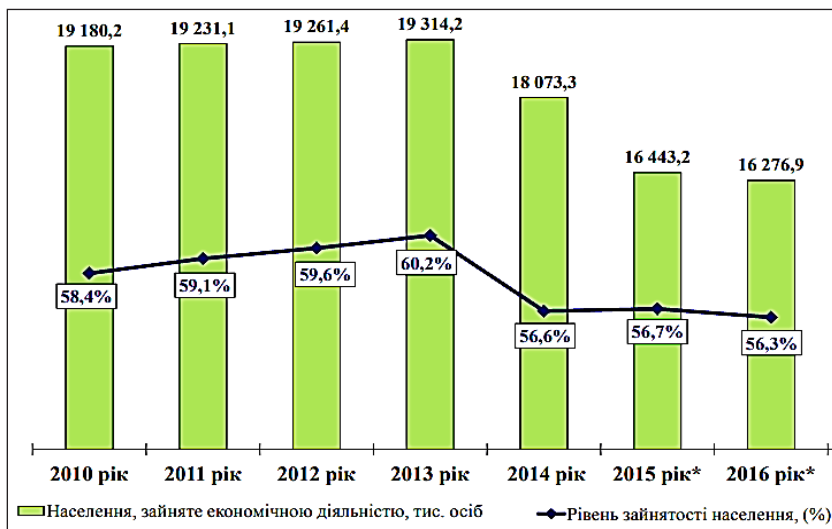
Близько 2,5 млн осіб, що мешкає в Одеській області, з них 66,8% становить міське населення, і 33,2% – сільське. Жінок в Одеській області 53,2% від загальної кількості населення, тоді як чоловіків – 46,8%.

5. Екологічні фактори або фактори 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 і опромінювання, потужністю, структурою та перспективами нарощування елементів екологічної мережі (заповідники, національні природні парки, біосферні заповідники, заказники, екологічні коридори тощо).

Для економічного стану регіону та соціального становища зайнятості населення важливе значення має показник просторового розміщення й функціонування трудових ресурсів, як рівня розвитку людського капіталу в регіонах (рис. 2.11, див. стор. 131).

Серед факторів, що є органічним поєднанням як екзо- так і ендogenous впливу особливе місце посідають фактори економіко-просторового потенціалу та безпеки регіону. Просторовий потенціал є каркасом розвитку регіону, визначається шляхом виявлення основних векторів соціально-економічного розвитку,

спрямуванням інвестицій, формуванням міжнародних транспортних коридорів, зон стимулюючого впливу та інших інфраструктурно-комунікаційних магістралей.



**Рис. 2.11. Зайняте населення у віці 15–70 років та рівень зайнятості населення**

Природно-ресурсна безпека, у свою чергу, формується під впливом структури та розміщення потенційно-небезпечних об'єктів, параметрів зон ризику та наслідками потенційних надзвичайних ситуацій, вартістю та джерелами фінансування запобіжних заходів.

До зовнішніх (екзогенних) факторів розвитку регіону нами віднесено такі.

1. Вигідність гео економічного та геополітичного положення регіону в системі прилеглих регіонів або країн – визначається наявністю мережі міжнародних транспортних коридорів, загальнодержавних та міжрегіональних комунікаційних магістралей, тощо.

2. Вплив (реальний та прогнозований) макроекономічної ситуації оцінюється за результатами розвитку економіки країни, кон'юнктури внутрішнього ринку, соціально-політичної стабільності в державі тощо.

3. Вплив (реальний та прогнозований) зовнішньоекономічної та зовнішньополітичної ситуації оцінюється на основі здійснення якісної та кількісної характеристики зовнішніх відносин, міжрегіональних та зовнішньоекономічних зв'язків (включаючи участь у транскордонному та міжрегіональному співробітництві), оцінки кон'юнктури світового ринку, зовнішньополітичної ситуації в країнах, що є основними діловими партнерами, тощо.

На сьогоднішній день розвиток і взаємодія регіонів, взаємовідносини регіональних і центральних органів влади є одним з визначальних чинників довгострокового економічного розвитку країни. Зміцнення державності країни потребує створення господарського комплексу з ефективним використанням місцевих ресурсів, переваг територіального поділу праці та запобігання ускладнень. Аналіз стану та тенденцій економічного і соціального розвитку регіонів дозволяє визначити короткострокові і стратегічні завдання регіонального розвитку, прийняття ефективних рішень з питань його регулювання. Таким чином, для успішного управління розвитком регіону, потрібне ретельне вивчення факторів впливу на формування соціально-економічного розвитку регіону, що дозволить проводити цілеспрямоване стратегічне управління та формувати програму стійкого розвитку в координатах ОУІ.

Сучасна методологія оцінки ролі взаємодіючих факторів у процесі формування економіко-математичної моделі соціально-економічного розвитку регіонів, базується на здійсненні багатфакторного регресійного аналізу, який полягає в проведенні ряду розрахункових ітерацій, який полягає у виділенні груп факторів, які мають найбільший вплив на розвиток певного регіону. У результаті аналізу наукових робіт [91; 275] нами було здійснено ідентифікацію та систематизацію факторів впливу на соціально-економічний розвиток регіону, які необхідно врахувати при побудові моделі розвитку.

Для вирішення багатьох проблем розвитку регіону, фахівці стикаються з недостатністю вихідних даних, неточною інформацією, відсутністю статистичних даних по окремих показниках, неможливістю отримання інформації у зв'язку зі збереженням комерційної тайни, тощо. В таких умовах, як свідчить практичний досвід, доцільним є економічне прогнозування методом

експертних оцінок. Для проведення експертних оцінок використовують обґрунтовані судження висококваліфікованих фахівців в досліджуваній сфері. Економічне прогнозування уявляє собою досліджувальну основу можливих напрямків розвитку регіону. Головні функції економічних прогнозів – розкриття тенденцій економічного розвитку, оцінка та визначення вагомості факторів розвитку та визначення потенціалу, що впливає на соціально-економічний розвиток в перспективі.

Враховуючи всі існуючі можливості та означені завдання дослідження, найбільш прийнятним є збір та аналіз інформації через індивідуальні експертні оцінки через анкетне опитування висококваліфікованих фахівців. З метою виявлення вагомості впливу різних груп факторів на соціально-економічний розвиток регіонів нами було розроблено анкету для опитування (Додаток). В якості експертів було обрано управлінців різних ланок регіонального управління: департамент економічної політики та стратегічного планування, департамент екології та природних ресурсів, департамент освіти і науки, департамент охорони здоров'я, департамент соціальної та сімейної політики, департамент фінансів, департамент житлово-комунального господарства та енергоефективності, департамент з питань цивільного захисту, оборонної роботи та взаємодії з правоохоронними органами, управління молодіжної політики та спорту, управління культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної спадщини, управління транспортно-комунікаційної інфраструктури, управління інвестицій, міжнародного та міжрегіонального співробітництва, управління з питань містобудування та архітектури, управління аграрної політики, управління комунікацій та інформаційної політики, управління капітального будівництва, управління туризму, рекреації та курортів, відділ координації адміністративних послуг та інформатизації, сектор внутрішнього аудиту.

Таким чином, було окреслено та сформовано повний список досліджуваних об'єктів, у нашому випадку – перелік регіонів України; визначили об'єм вибірки, тобто прогнозовану кількість опитуваних – в нашому випадку 20 експертів (керівників та провідних фахівців зазначених вище департаментів), яким було

розіслано анкети для участі в експертному опитуванні. Після цього, проводилась оцінка важливості факторів, тобто визначалось, які фактори найбільше впливають на соціально-економічний розвиток регіону, зокрема Одеського. Для цього була взята 8-бальна шкала оцінок, де фактори, в яких бальна оцінка більша, мають найбільший вплив, а фактори, в яких бальна оцінка менша або рівна середньому значенню – відповідно мають менший вплив на соціально-економічний розвиток регіону.

У свою чергу, комплексне значення кожної із груп факторів, наведених на рис. 2.7 буде визначатися за такими показниками.

1. Рівень природних ресурсів регіону  $Y_1$  пропонується оцінювати за такими показниками: рівень забезпечення земельними ресурсами  $x_1^1$ ; рівень забезпечення землями об'єктів природно-заповідного фонду  $x_2^1$ ; забір води із природних водних об'єктів для використання  $x_3^1$ ; рівень використання свіжої води  $x_4^1$ ; рівень забезпечення лісовими ресурсами  $x_5^1$ ; рівень забезпечення мінеральними ресурсами  $x_6^1$ :

$$Y_1 = f_1 (x_1^1; x_2^1; x_3^1; x_4^1; x_5^1; x_6^1). \quad (2.1)$$

2. Економічні фактори  $Y_2$  охоплюють обсяг, структуру, рівень використання, часткою наукоємних інвестиційно-спроможних галузей і підприємств, здатних до реалізації інноваційної моделі економічного зростання  $x_1^2$ , ступінь кваліфікації трудових ресурсів, потужності, технічний стан  $x_2^2$ , наявність, кількісна та якісна характеристика історико-культурних, природно-кліматичних та медико-санітарних умов, лікувально-оздоровчих, рекреаційних ресурсів, розвиток туристичної інфраструктури  $x_3^2$ , розвиток підприємництва та малого бізнесу  $x_4^2$ ; фінансування людського розвитку  $x_5^2$ ; розвиток ринку праці  $x_6^2$ ; матеріальний добробут населення  $x_7^2$ ; інвестиції в основний капітал  $x_8^2$ .

$$Y_2 = f_2 (x_1^2; x_2^2; x_3^2; x_4^2; x_5^2; x_6^2; x_7^2; x_8^2). \quad (2.2)$$

3. Для оцінювання інноваційно-інвестиційних факторів  $Y_3$  пропонується використовувати такі показники: кількість організацій, які виконують наукові та науково-технічні роботи  $x_1^3$ ; чисельність фахівців, які виконують наукові та науково-технічні

роботи  $x_2^3$ ; рівень забезпечення фахівцями вищої кваліфікації, що зайняті в економіці  $x_3^3$ ; внутрішні поточні витрати на наукові та науково-технічні роботи, виконані власними силами наукових організацій  $x_4^3$ ; рівень забезпечення інноваційно активними підприємствами  $x_5^3$ ; обсяг інноваційних витрат на одну особу  $x_6^3$ ; обсяг інноваційної продукції на одну особу  $x_7^3$ ; кількість освоєння нових видів продукції на одну особу  $x_8^3$ ; рівень забезпечення освітніми навчальними закладами  $x_9^3$ ; кількість учнів загальноосвітніх навчальних закладів у розрахунку на 10 тис. населення  $x_{10}^3$ ; кількість учнів, слухачів професійно-технічних навчальних закладів у розрахунку на 10 тис. населення  $x_{11}^3$ , іноземні інвестиції  $x_{12}^3$ :

$$Y_3 = f_3(x_1^3; x_2^3; x_3^3; x_4^3; x_5^3; x_6^3; x_7^3; x_8^3; x_9^3; x_{10}^3; x_{11}^3; x_{12}^3). \quad (2.3)$$

4. Фактори трудового потенціалу регіону  $Y_4$  пропонується оцінювати на основі таких показників: коефіцієнт природного приросту населення  $x_1^4$ ; рівень зайнятості населення  $x_2^4$ ; рівень підвищення кваліфікації  $x_3^4$ ; навантаження не зайнятих трудовою діяльністю громадян на одне робоче місце, вакансію  $x_4^4$ ; рівень економічно активного населення  $x_5^4$ ; рівень працевлаштування незайнятих трудовою діяльністю громадян  $x_6^4$ ; рівень підготовки кадрів  $x_7^4$ ; чисельність населення  $x_8^4$ ; рівень освіти населення  $x_9^4$ :

$$Y_4 = f_4(x_1^4; x_2^4; x_3^4; x_4^4; x_5^4; x_6^4; x_7^4; x_8^4; x_9^4). \quad (2.4)$$

5. Екологічні фактори  $Y_5$  оцінюється за такими показниками: рівень забруднення водного та повітряного басейнів, ґрунтів  $x_1^5$ ; обсяг накопичення всіх видів відходів та їх видовою структурою, акустичного дискомфорту, електричних і магнітних полів, випромінювання і опромінювання, потужністю, структурою та перспективами нарощування елементів екологічної мережі (заповідники, національні природні парки, біосферні заповідники, заказники, екологічні коридори тощо)  $x_2^5$ ; рівень забезпечення населення санаторно-курортними й оздоровчими закладами, закладами культури, готелями та ресторанами  $x_3^5$ ; наявністю мережі міжнародних транспортних коридорів  $x_4^5$ .

$$Y_5 = f_5(x_1^5; x_2^5; x_3^5; x_4^5). \quad (2.5)$$

6. Вигідність геополітичного розташування та гео економічного впливу  $Y_6$  оцінюється за такими показниками, як загальнодержавні та міжрегіональні комунікаційні магістралі  $x_1^6$ ; розташування регіону  $x_2^6$ ; індекс наближення до кордону України  $x_3^6$ ; наближення до столиці країни  $x_4^6$ .

$$Y_6 = f_6(x_1^6; x_2^6; x_3^6; x_4^6). \quad (2.6)$$

7. Макроекономічні фактори  $Y_7$  оцінюється за результатами розвитку економіки країни  $x_1^7$ , кон'юнктура внутрішнього ринку  $x_2^7$ , соціально-політичної стабільності в державі  $x_3^7$ .

$$Y_7 = f_7(x_1^7; x_2^7; x_3^7). \quad (2.7)$$

8. Зовнішньоекономічну відкритість регіону та зовнішню політичну ситуацію  $Y_8$  пропонується оцінювати за такими показниками: відкритість економіки регіону  $x_1^8$ ; покриття експортом імпорту  $x_2^8$ ; частка експорту у ВРП  $x_3^8$ ; частка імпорту у ВРП  $x_4^8$ ; здійснення якісної та кількісної характеристики зовнішніх зносин  $x_5^8$ ; міжрегіональні та зовнішньоекономічні зв'язки (уключаючи участь у транскордонному та міжрегіональному співробітництві)  $x_6^8$ .

$$Y_8 = f_8(x_1^8; x_2^8; x_3^8; x_4^8; x_5^8; x_6^8). \quad (2.8)$$

В табл. 2.13 зведено систему показників, які виступили в якості вихідних даних для факторного моделювання.

Виходячи з позицій автора, що в соціально-економічному розвитку сучасного регіону визначальними факторами є фактори економіко-просторового потенціалу та безпеки регіону (див. рис. 2.7) побудуємо економіко-математичну модель, яка визначатиме ступінь впливу факторів, що репрезентують вітчизняні порівняльні та конкурентні переваги в розвитку окремого регіону. Особливість моделей такого типу полягає в можливості розрахунку декількох факторів, які діють на досліджуване явище. Багатофакторна лінійна регресія є узагальненням простої лінійної регресії. У багатофакторній регресії ми припускаємо, що на залежну змінну у (регіональному рівні узагальнюючим



показником, який характеризує рівень розвитку економіки регіону, є ВРП ( $y$ ) може впливати більше, ніж один фактор.

Таблиця 2.13

**Склад груп показників щодо оцінки соціально-економічного розвитку**

Показник	Умовне позначення в моделі
1	2
<b>1. Природно-ресурсні</b>	
рівень забезпечення земельними ресурсами	$x_1$
рівень забезпечення землями об'єктів природно-заповідного фонду	$x_2$
забір води із природних водних об'єктів для використання	$x_3$
рівень використання свіжої води	$x_4$
рівень забезпечення лісовими ресурсами	$x_5$
рівень забезпечення мінеральними ресурсами	$x_6$
<b>2. Економічні</b>	
обсяг, структура, рівень використання, часткою наукоємних інвестиційно-спроможних галузей і підприємств, здатних до реалізації інноваційної моделі економічного зростання	$x_7$
ступінь кваліфікації трудових ресурсів, потужності, технічний стан	$x_8$
наявність, кількісна та якісна характеристика історико-культурних, природно-кліматичних та медико-санітарних умов, лікувально-оздоровчих, рекреаційних ресурсів, розвиток туристичної інфраструктури	$x_9$
розвиток підприємництва та малого бізнесу	$x_{10}$
фінансування людського розвитку	$x_{11}$
розвиток ринку праці	$x_{12}$
матеріальний добробут населення	$x_{13}$
інвестиції в основний капітал	$x_{14}$
<b>3. Інноваційно-інвестиційні</b>	
кількість організацій, які виконують наукові та науково-технічні роботи	$x_{15}$
чисельність фахівців, які виконують наукові та науково-технічні роботи	$x_{16}$

Продовження таблиці 2.13

1	2
рівень забезпечення фахівцями вищої кваліфікації, що зайняті в економіці	X <sub>17</sub>
внутрішні поточні витрати на наукові та науково-технічні роботи, виконані власними силами наукових організацій	X <sub>18</sub>
рівень забезпечення інноваційно активними підприємствами	X <sub>19</sub>
обсяг інноваційних витрат на одну особу	X <sub>20</sub>
обсяг інноваційної продукції на одну особу	X <sub>21</sub>
кількість освоєння нових видів продукції на одну особу	X <sub>22</sub>
рівень забезпечення освітніми навчальними закладами	X <sub>23</sub>
кількість учнів загальноосвітніх навчальних закладів у розрахунку на 10 тис. населення	X <sub>24</sub>
кількість учнів, слухачів професійно-технічних навчальних закладів у розрахунку на 10 тис. населення	X <sub>25</sub>
іноземні інвестиції	X <sub>26</sub>
<b>4. Фактори трудового потенціалу</b>	
коефіцієнт природного приросту населення	X <sub>27</sub>
рівень зайнятості населення	X <sub>28</sub>
рівень підвищення кваліфікації	X <sub>29</sub>
навантаження не зайнятих трудовою діяльністю громадян на одне робоче місце, вакансія	X <sub>30</sub>
рівень економічно активного населення	X <sub>31</sub>
рівень працевлаштування незайнятих трудовою діяльністю громадян	X <sub>32</sub>
рівень підготовки кадрів	X <sub>33</sub>
чисельність населення	X <sub>34</sub>
рівень освіти населення	X <sub>35</sub>
<b>5. Екологічні</b>	
рівень забруднення водного та повітряного басейнів, ґрунтів	X <sub>36</sub>
обсяг накопичення всіх видів відходів та їх видовою структурою, акустичного дискомфорту, електричних і магнітних полів, випромінювання і опромінювання, потужністю, структурою та перспективами нарощування елементів екологічної мережі (заповідники, національні природні парки, біосферні заповідники, заказники, екологічні коридори тощо)	X <sub>37</sub>
рівень забезпечення населення санаторно-курортними й оздоровчими закладами, закладами культури, готелями та ресторанами	X <sub>38</sub>
наявність мережі міжнародних транспортних коридорів	X <sub>39</sub>

Закінчення таблиці 2.13

1	2
6. Фактори геополітичного та гео економічного впливу	
загальнодержавні та міжрегіональні комунікаційні магістралі	X <sub>40</sub>
розташування регіону	X <sub>41</sub>
індекс наближення до кордону України	X <sub>42</sub>
наближення до столиці країни	X <sub>43</sub>
7. Макроекономічні	
розвиток економіки країни	X <sub>44</sub>
кон'юнктура внутрішнього ринку	X <sub>45</sub>
соціально-політична стабільність в державі	X <sub>46</sub>
8. Зовнішньо-економічна та зовнішньо політична ситуація	
відкритість економіки регіону	X <sub>47</sub>
покриття експортом імпорту	X <sub>48</sub>
частка експорту у ВРП	X <sub>49</sub>
частка імпорту у ВРП	X <sub>50</sub>
здійснення якісної та кількісної характеристики зовнішніх зносин;	X <sub>51</sub>
міжрегіональні та зовнішньоекономічні зв'язки (уключаючи участь у транскордонному та міжрегіональному співробітництві)	X <sub>52</sub>

Варто наголосити, що управління розвитком перебуває під впливом багатьох факторів, дія яких з часом може стати незначною. Натомість вирішального значення можуть набути фактори, які були відсутні або вплив яких був незначним.

Багатофакторна лінійна регресія є узагальненням простої лінійної регресії, але з припущенням, що на залежну змінну  $Y$  може впливати більше, ніж один фактор. При використанні регресійного аналізу акцент робиться на виявленні ваги кожної факторної ознаки, що впливає на кількісну оцінку чистого впливу даного фактора при елімінаванні інших. Тому для моделювання взаємозв'язку результативної ознаки і незалежних факторів пропонується використати лінійну залежність, виражену формулою:

$$Y = \sum_{k=1}^n (\alpha_k Y_k) \quad (2.9)$$

де  $Y$  – показник соціально-економічного розвитку регіонів України, залежна змінна;

$\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_8$  – ступінь впливу відповідної групи факторів, що обумовлює соціально-економічний розвиток;

$n$  – число груп факторів впливу,  $n = 8$ ;

$k$  – категорійна змінна, виражена ймовірністю зміни певних факторів.

Багатофакторна лінійна регресійна модель має  $j$  незалежних змінних, тобто груп факторів, які впливають на змінну  $Y$ .

$$Y_j^{def} = \sum_{k=1}^8 \beta_k^j x_k^j \quad (2.10)$$

$Y_j$  –  $j$ -група факторів впливу, при  $k = \overline{1, n}$ ;  $j = \overline{0, 8}$ ;

$\beta$  – ступінь впливу факторів, що обумовлює соціально-економічний розвиток відповідної групи;

$x_1, x_2, \dots, x_n$  – фактори, що впливають на розвиток.

Приріст факторів на соціально-економічний розвиток регіонів буде мати вигляд:

$$\Delta Y_j(x_k) = \beta_k^j x_k^j - \beta_k^0 x_k^0, \quad j = \overline{0, 8}, \quad k = \overline{1, n} \quad (2.11)$$

Для ілюстрації принципового алгоритму ланцюгових підстановок [40] як методу виявлення впливу факторів на результативний показник розглянемо показник  $\Delta Y$ , який описується сумарним значенням на соціально-економічний розвиток регіонів усіх груп факторів впливу, причому базисний рівень цього показника ( $Y_0$ ) і звітний рівень ( $Y_l$ ) становлять:

$$\Delta Y = \sum_{k=1}^8 (\beta_k^j x_k^j - 8\beta_k^0 x_k^0)$$

$$\Delta Y = \sum_{k=1}^l Y_i - lY_0 \quad (2.12)$$

де  $l$  – кількість груп факторів впливу,  $l = 8$ .

Далі послідовно замінюються базисні параметри, що входять у формулу, на звітні і розраховуються певні результативні показники:

$$\Delta Y_0^{def} = \beta_1^0 x_1^0 + \beta_2^0 x_2^0 + \beta_3^0 x_3^0 + \dots + \beta_n^0 x_n^0$$

$$\Delta Y_1 = \beta_1^1 x_1^1 + \beta_2^1 x_2^1 + \beta_3^1 x_3^1 + \dots + \beta_n^1 x_n^1 - (\beta_1^0 x_1^0 + \beta_2^0 x_2^0 + \dots + \beta_n^0 x_n^0)$$

$$\Delta Y_2 = \beta_1^2 x_1^2 + \beta_2^2 x_2^2 + \beta_3^2 x_3^2 + \dots + \beta_n^2 x_n^2 - (\beta_1^0 x_1^0 + \beta_2^0 x_2^0 + \dots + \beta_n^0 x_n^0)$$

$$\begin{aligned}
 \Delta Y_3 &= \beta_1^3 x_1^3 + \beta_2^3 x_2^3 + \beta_3^3 x_3^3 + \dots + \beta_n^3 x_n^3 - (\beta_1^0 x_1^0 + \beta_2^0 x_2^0 + \dots + \beta_n^0 x_n^0) \\
 \Delta Y_4 &= \beta_1^4 x_1^4 + \beta_2^4 x_2^4 + \beta_3^4 x_3^4 + \dots + \beta_n^4 x_n^4 - (\beta_1^0 x_1^0 + \beta_2^0 x_2^0 + \dots + \beta_n^0 x_n^0) \\
 \Delta Y_5 &= \beta_1^5 x_1^5 + \beta_2^5 x_2^5 + \beta_3^5 x_3^5 + \dots + \beta_n^5 x_n^5 - (\beta_1^0 x_1^0 + \beta_2^0 x_2^0 + \dots + \beta_n^0 x_n^0) \\
 \Delta Y_6 &= \beta_1^6 x_1^6 + \beta_2^6 x_2^6 + \beta_3^6 x_3^6 + \dots + \beta_n^6 x_n^6 - (\beta_1^0 x_1^0 + \beta_2^0 x_2^0 + \dots + \beta_n^0 x_n^0) \\
 \Delta Y_7 &= \beta_1^7 x_1^7 + \beta_2^7 x_2^7 + \beta_3^7 x_3^7 + \dots + \beta_n^7 x_n^7 - (\beta_1^0 x_1^0 + \beta_2^0 x_2^0 + \dots + \beta_n^0 x_n^0) \\
 \Delta Y_8 &= \beta_1^8 x_1^8 + \beta_2^8 x_2^8 + \beta_3^8 x_3^8 + \dots + \beta_n^8 x_n^8 - (\beta_1^0 x_1^0 + \beta_2^0 x_2^0 + \dots + \beta_n^0 x_n^0) \quad (2.13)
 \end{aligned}$$

Вплив факторів на відхилення значення показника  $\Delta Y_i$  від значення показника  $\Delta Y$  розрахуємо за допомогою коефіцієнту впливу  $\alpha_i$  (питома вага)  $i$ -ої групи факторів:

$$\alpha_i = \frac{Y_i}{\Delta Y} : \sum \alpha_{i=1} \quad (2.14)$$

$\Delta Y_i$  – сумарне значення приросту впливу на соціально-економічний розвиток регіонів  $i$ -групи факторів,  $i = \overline{1,8}$ .

Узагальнюючим показником є інтегральний показник соціально-економічного розвитку регіону. Відповідно до визначених груп факторів група експертів визначає рівень соціально-економічного розвитку кожного регіону шляхом їх рангування від 1 до 8. При цьому групі факторів з високим рівнем (ступінем) впливу на розвиток, присвоюється найвищий ранг – 1, з низьким – 8. Група факторів, що отримала ранг 1 присвоюється оцінка в 8 балів, 2–7 балів, 3–6 балів, 4–5 балів, 5–4 балів, 6–3 бали, 7–2 бали, 8–1 бал.

Результати, що представлені в табл. 2.14 (див. стор. 142) здійснено за наступними розрахунками.

Загальна оцінка груп факторів та присвоєного експертами рангу розраховується за формулою:

$$\Phi_0 = \sum_{i=1}^n R_i \quad (2.15)$$

$\Phi_0$  – сумарна оцінка  $i$ -ї групи факторів  $n$ -експертами,

$R_i$  – оцінка  $i$ -го фактору експертом відповідно до визначеного рангу.

Визначення вагових коефіцієнтів щодо факторів впливу зведено в табл. 2.15 (див. стор. 143) та проведено за формулою:

Таблиця 2.14

**Експертне оцінювання факторів впливу на соціально-економічний розвиток на прикладі Одеського регіону**

Експерт	Групи факторів								$\Sigma$ (сума оцінок)
	Природно-ресурсні	Економічні	Інноваційно-інвестиційні	Трудового потенціалу	Екологічні	Геополітичного та гео економічного впливу	Макроекономічні	Зовнішньо-економічна та зовнішньо політична ситуація	
	Оцінки по групам факторів, бал								
	R <sub>1</sub>	R <sub>2</sub>	R <sub>3</sub>	R <sub>4</sub>	R <sub>5</sub>	R <sub>6</sub>	R <sub>7</sub>	R <sub>8</sub>	
1	1/8	3/6	2/7	4/5	8/1	5/4	6/3	7/2	[36]
2	6/3	2/7	1/8	3/6	7/2	8/1	4/5	5/4	[36]
3	4/5	1/8	3/6	2/7	8/1	7/2	5/4	6/3	[36]
4	7/2	2/7	3/6	1/8	8/1	4/5	5/4	6/3	[36]
5	8/1	1/8	2/7	3/6	5/4	6/3	4/5	7/2	[36]
6	5/4	2/7	3/6	1/8	4/5	6/3	7/2	8/1	[36]
7	4/5	3/6	2/7	1/8	8/1	7/2	6/3	5/4	[36]
8	6/3	2/7	1/8	3/6	7/2	4/5	5/4	8/1	[36]
9	6/3	3/6	1/8	2/7	8/1	4/5	7/2	5/4	[36]
10	4/5	1/8	2/7	3/6	8/1	7/2	5/4	6/3	[36]
11	7/2	1/8	2/7	3/6	8/1	4/5	5/4	6/3	[36]
12	8/1	3/6	1/8	2/7	7/2	6/3	5/4	4/5	[36]
13	8/1	2/7	3/6	1/8	5/4	7/2	6/3	4/5	[36]
14	7/2	2/7	3/6	1/8	6/3	8/1	4/5	5/4	[36]
15	4/5	3/6	2/7	1/8	7/2	8/1	6/3	5/4	[36]
16	7/2	1/8	2/7	3/6	8/1	4/5	5/4	6/3	[36]
17	5/4	1/8	3/6	2/7	6/3	4/5	7/2	8/1	[36]
18	6/3	1/8	2/7	3/6	8/1	5/4	4/5	7/2	[36]
19	8/1	1/8	2/7	3/6	5/4	7/2	4/5	6/3	[36]
20	4/5	2/7	1/8	3/6	7/2	6/3	5/4	8/1	[36]
Всього (Ф <sub>о</sub> )	65	143	139	135	42	61	75	58	[720]
Питома вага, %	9,1	19,8	19,3	18,7	5,9	8,7	10,4	8,1	100%

$$a_i^{\text{expert}} = \Phi_o / \sum_{\text{оцінок}}, \quad (2.16)$$

$a_i$  – експертний ваговий коефіцієнт  $i$ -ї групи факторів.

Таблиця 2.15

## Визначення вагових коефіцієнтів щодо факторів впливу

Вагові коефіцієнти експертів (expert)							
$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$	$a_6$	$a_7$	$a_8$
0,09	0,20	0,19	0,19	0,06	0,08	0,10	0,08

Таким чином, у розв'язанні мети 52-факторного кореляційно-регресійного аналізу (згрупованих до 8 груп факторів впливу), на основі визначення вагових коефіцієнтів факторів впливу експертним дослідженням, нами було побудовано економіко-математичну модель, яка має такий вигляд:

$$Y = 0,09Y_1 + 0,20Y_2 + 0,19Y_3 + 0,19Y_4 + 0,06Y_5 + 0,08Y_6 + 0,10Y_7 + 0,08Y_8 \quad (2.17)$$

За результатами проведеного моделювання здійснено ранжування факторів за ступенем їх впливу на загальний соціально-економічний розвиток регіону (табл. 2.16, див. стор. 144).

Наведені результати свідчать, що максимальний позитивний вплив на зростання соціально-економічного розвитку Одеського регіону мають економічні, інноваційно-інвестиційні фактори та фактори трудового потенціалу, адже вони є основою формування соціально орієнтованої ринкової економіки та стійкого соціально-економічного зростання.

Отже, зусилля органів влади мають бути націлені на створення сприятливого середовища для активізації підприємницької діяльності та забезпечення робочих місць. Характеристику показників, які дають можливість оцінити стан підприємницького середовища в регіоні зведено в табл. 2.17 (див. стор. 145–146).

Перелік агрегованих основних складових підприємництва можна звести до наступного:

- податкове законодавство та його використання;
- правила реєстрації та ліцензування;
- розвинута інфраструктура та якість загальних послуг для підприємництва (банки, інформація, тощо);

- доступність фінансових ресурсів, в тому числі пільг та дотацій від влади;
- наявність програм підтримки бізнесу;
- корумпованість влади;
- відкритість місцевої бізнес-співдружності, наявність підприємців, кодексу ділової етики, соціальної відповідальності;
- доступність місцевої влади;
- менталітет місцевого населення, його відношення до підприємницької діяльності.

Таблиця 2.16

**Зведений рейтинг факторів за ступенем впливу  
на соціально-економічний розвиток  
(на прикладі Одеського регіону)**

<b>Назва фактору</b>	<b>Ступінь впливу (коефіцієнт)</b>	<b>Ранг</b>
Природно-ресурсні	0,09	6
Економічні	0,20	1
Інноваційно-інвестиційні	0,19	2/3
Фактори трудового потенціалу	0,19	2/3
Екологічні	0,06	8
Фактори геополітичного та гео-економічного впливу	0,08	6/7
Макроекономічні	0,10	4
Зовнішньо-економічна та зовнішньо політична ситуація	0,08	6/7

Таким чином, під час визначення та аналізу факторів формування кон'юнктури соціально-економічного розвитку регіону особливу увагу необхідно приділити формуванню активного підприємницького середовища, оскільки політика створення сприятливого господарського клімату є невід'ємною частиною та умовою стійкого соціально-економічного розвитку. Кожен регіон має свій набір факторів, що сприяють або перешкоджають його соціально-економічному розвитку.

Повний набір цих факторів може в різний спосіб деталізуватися та групуватися. Перелік та характеристику показників, які дають можливість оцінити стан підприємницького середовища в регіоні.



Таблиця 2.17

**Складові сприятливого підприємницького середовища  
в регіоні**

<b>Складові сприятливого бізнес-клімату</b>	<b>Показники, що відображають стан складових бізнес клімату</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
1. Податкова система сприятлива та стабільна	Збалансований бюджет, висока доля інвестиційних бюджетів; порівняно з середніми в Україні зниження ставки місцевих податків
2. Низькі виробничі витрати, що знаходяться під впливом влади	Рівень цін на енергію, паливо, послуги інфраструктури є співставним із сусідніми регіонами
3. Господарське законодавство та регуляція не обмежують розвиток виробництва	Реєстраційні та дозвільні процедури здійснюються владою чітко та швидко (кількість узгоджень, середній час справ, тощо)
4. Системи інфраструктури працюють швидко та надійно	Витрати на інфраструктуру в розрахунку на душу населення; відсоток малий та підприємців-фізичних осіб, які використовують сучасні системи зв'язку; обсяг перевезення вантажів та пасажирів; зменшення долі інфраструктурних споруд, що знаходяться в незадовільному стані
5. Високий рівень освіти	Відсоток випускників вищої школи; відсоток дорослого населення з вищою та середньою освітою; витрати на одного студента в порівнянні з середніми витратами по країні
6. Працівники мають необхідну кваліфікацію та існують можливості для навчання	Кількість робочих місць задля яких було навчання рівень заробітку до і після навчання, термін зайнятості після навчання
7. Існують можливості отримання консультацій щодо управління	Відсоток підприємств, яким було надано допомогу та які впровадили передові методи управління
8. Університети та дослідні організації забезпечують притік нових ідей для розробки нових продуктів і послуг	Рівень витрат на дослідження та розробки; кількість підприємств, що мають договори з дослідницькими структурами на передачу технологій; кількість виданих мешканцям патентів на винаходи; кількість створених підприємств на тисячу осіб населення
9. Існує доступ до інвестиційного капіталу та кредитних ресурсів	Сума суспільних заходів для стимулювання приватних вкладів та інвестицій; доля бюджетних внесків по відношенню до приватних інвестицій; сума кредитів виданих банками, приватними венчурними фондами в розрахунку на одного зайнятого

Закінчення таблиці 2.17

1	2
10. Діє політика сприяння зовнішньоекономічній діяльності	Обсяг експорту та його збільшення, доля експорту у валовому продукті, кількість міжнародних авіарейсів місцевого аеропорту
11. Влада доступна до контактів з бізнесом	

В цілому, основними напрямками підвищення соціально-економічного розвитку регіонів України залишаються: залучення інноваційного бізнесу в регіон; створення сприятливих умов для залучення інвестицій; створення сучасної, конкурентоспроможної інфраструктури; підтримка малого та середнього підприємництва; розвиток міжнародної співпраці.

У результаті аналізу інноваційної складової в управлінні соціально-економічним розвитком регіонів зроблено такі висновки. Проведено змістовний аналіз регіонального виміру соціально-економічного розвитку, досліджено та узагальнено системи стратегічного управління в життєдіяльності регіонів, запропоновано методичний підхід до оцінки факторів впливу на регіональний розвиток. В результаті аналітичних досліджень та розрахунків показано, що найбільш позитивні результати господарської діяльності в регіональному розрізі по показнику ВРП отримали Вінницька, Волинська, Житомирська, Кіровоградська, Одеська області і, традиційно, м. Київ (за абеткою). Мінімальне, але все ж такі зростання, за останні роки відбулося в Івано-Франківській, Київській, Полтавській, Хмельницькій, Чернігівській областях. Зниження ВРП демонструють Закарпатська, Запорізька, Рівненська, Сумська, Тернопільська області. Найбільший вплив на зростання ВРП по регіонах спричинили будівництво, оптова та роздрібна торгівля, а також сільське господарство.

Оцінку економічної ефективності регіонів було здійснено за часткою інноваційно-активних підприємств у їх загальній кількості та внеском результатів інноваційної діяльності таких підприємств у промисловість регіону. Так, у 2016 р. інноваційною діяльністю в промисловості займалися 834 обстежених промислових підприємства, або 18,9%. Серед регіонів вищою за середню в Україні частка інноваційно-активних підприємств була в Харківській,

Миколаївській, Запорізькій, Одеській, Житомирській, Львівській, Чернівецькій областях та м. Київ. Загальне зниження кількості інноваційно-активних і конкурентоспроможних промислових підприємств потребує переосмислення змісту і структури їх роботи та вимагає приділяти значну увагу назрілим проблемам управління розвитком тих знань і вмінь, які є ключовими для реалізації конкурентних стратегій розвитку, запровадження відповідної системи ОУІ для досягнення поставлених перед регіонами цілей. При цьому, обов'язково необхідно враховувати, що провідна роль соціально-економічного розвитку орієнтованого на громаду належить місцевим представникам (органам місцевого самоврядування) як колективним представникам інтересів територіальної громади у визначенні цілей та завдань розвитку регіону.

Аналіз динаміки функціонування малого бізнесу та форм зайнятості економічно активного населення в регіональному розрізі дозволив дійти висновку про нерівномірне та повільне зростання диференціації в розвитку регіонів, окремих галузей та регіональної самодостатності. Доведено, що специфіка регіонального управління полягає в тому, що воно формується на засадах забезпечення умов збалансованого розвитку на певній території й виражається інтегрованою функцією галузевого, державного, місцевого (самоврядування), міжгалузевого управління з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. Таким чином, важливу роль в процесі соціально-економічного розвитку регіону набуває розробка і реалізація стратегії розвитку регіону, що базується на поєднанні різних підходів та методів, ієрархічності та програмності у виборі конкретних засобів вирішення соціально-економічних завдань та системності, багатоваріантності стратегічних і тактичних завдань; об'єднання кількісних і якісних характеристик прогнозу, на шляху досягнення стратегічної мети менеджменту – зростання добробуту суспільства. У свою чергу, багатоваріантність виявляється у розподіленні значимості, вагомості пріоритетів, часових меж їхнього втілення, комбінування коротко-, середньо- та довготермінових програм та вплив.

Здійснено аналіз практики стратегічного планування розвитку регіонів України, в тому числі і в Одеській області на підставі виявлення основних переваг та вузьких місць Одещини.

Визначено ключові сильні сторони регіону, можливості розвитку, слабкі сторони та зовнішні загрози. Обґрунтовано, що сьогодні в Україні немає жодної регіональної стратегії або програми, яка була б синтезом пропозицій та ініціатив; проектом влади, бізнесу, активної частини населення регіону в цілому та базувалася б на партнерських взаєминах та діалозі внутрішнього регіонального суспільства.

Визначено, що фактори розвитку території носять економічний і соціальний зміст залежно від того, яку функцію в загальному розвитку певної території вони виконують чи на досягнення якого критерію розвитку вони націлені. Важливим є те, що регіон є місцевістю, яка розвивається під впливом групи факторів, які в свою чергу, поділено на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) фактори розвитку. Виходячи з наших позицій, що в соціально-економічному розвитку сучасного регіону визначальними факторами є фактори економіко-просторового потенціалу та безпеки регіону. Враховуючи існуючі можливості та означені завдання дослідження, найбільш прийнятним було визначено збір та аналіз інформації через індивідуальні експертні оцінки через анкетне опитування висококваліфікованих фахівців. З метою виявлення вагомості впливу різних груп факторів на соціально-економічний розвиток регіонів було розроблено анкету для опитування. В якості експертів було обрано управлінців різних ланок регіонального управління. На основі методу багатфакторної лінійної регресії побудовано економіко-математичну модель, яка визначатиме ступінь впливу факторів, що репрезентують вітчизняні порівняльні та конкурентні переваги в розвитку окремого регіону. Зазначено, що кожен регіон має свій набір факторів, що сприяють або перешкоджають його соціально-економічному розвитку. Повний набір цих факторів може в різний спосіб деталізуватися та групуватися.

**3. НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-  
УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ  
В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ  
РОЗВИТКУ РЕГІОНУ**

- 3.1. *Стратегування як інструмент  
соціально-економічного розвитку регіону*
- 3.2. *Інформаційно-методичне забезпечення  
бенчмаркінгу в координатах  
організаційно-управлінських інновацій*
- 3.3. *Механізми реалізації системи  
організаційно-управлінських інновацій*

### **3.1. Стратегування як інструмент соціально-економічного розвитку регіону**

Трансформація відносин «центр-регіон» в контексті здійснення в Україні адміністративно-територіальної реформи визначає необхідність підвищення ефективності державного управління регіональним розвитком та потребує нового комплексного підходу на засадах стратегічного розуміння та програмно-цільового управління. Криза та недієздатність політики «вирівнювання рівня розвитку» регіонів та «скорочення різниці» між ними, яку була більш орієнтована на підтримку бідних регіонів та таких, що відстають в розвитку, ніж на стимулювання їх розвитку, змушує удосконалювати методи управління, а також потребує запровадження переходу від стратегічного планування до стратегування регіонального розвитку, що враховує як регіональну складову, так і державні пріоритети.

Англійський термін «strategizing» був введений в науковий оборот економістом-класиком, лауреатом Нобелівської премії, О. Вільямсоном [17] та перекладається, відповідно до його змістовного наповнення, як «все те, що пов'язане з процесом розробки та реалізації стратегії». Спочатку цей термін використовували як синонім терміну «стратегічне планування», однак, сьогодні, стратегування – це наукова категорія, яку використовують під час дослідження складних соціально-економічних систем (типа регіону) як найбільш адекватний інструмент для вирішення задач, які дозволяють створити необхідні умови для перспективного розвитку регіону на основі стратегічних цілей, що здатні консолідувати зусилля влади, бізнесу та суспільства. В науковій літературі стратегування, як процес, містить такі компоненти як визначення мети розвитку, прогнозування, планування, програмування та ін. [43].

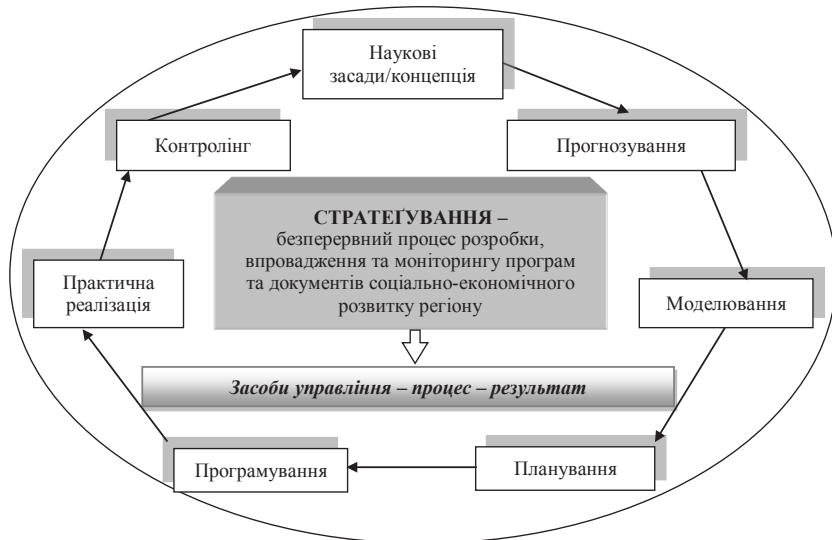
Запровадження стратегування зумовлено укріпленням регіональної складової в економічній політиці України та надання територіальним громадам більше повноважень та самостійності в прийнятті всього комплексу господарських рішень, а також переходом від парадигми функціонування до парадигми

розвитку. Вважаємо доцільним визначити ключові аргументи щодо обґрунтування такого переходу:

- необхідність використання нових підходів та інструментів роботи з майбутнім – система форсайт, бенчмаркінг, розробка «карт майбутнього», тощо, які не в повному обсязі (або взагалі) не використовуються в класичному стратегічному плануванні;
- вимогами модернізації стратегічного планування як такого у зв'язку зі слабкою реалізацією стратегій різного виду та рівня (не життєздатність сучасної системи стратегічного планування);
- бажанням різним чином систематизувати та забезпечити комплексний підхід до поєднання окремих інструментів управління розвитком з різними часовими горизонтами.

Нова роль регіону має проявлятися в тому, що він стає не лише об'єктом, але й суб'єктом розвитку, що активно формує свої стратегічні цілі. Цьому процесу має сприяти стратегування соціально-економічного розвитку регіонів України (рис. 3.1).

Отже, стратегування регіонального розвитку викликано необхідністю адаптації до радикальних змін, що відбуваються в



**Рис. 3.1. Зміст та складові елементи стратегування соціально-економічного розвитку регіону**

політичному, економічному, соціальному житті держави, місцевих співтовариств та окремих громадян, пов'язаних із ускладненням механізмів управління в умовах трансформації господарського механізму в Україні, глобалізації, посилення міжнародної конкуренції та загостренням структурної кризи.

На відзнаку від стратегічного планування (як сукупності формальних інструментів), стратегування – більш широке поняття, яке представляє собою єдиний технологічний комплекс та безперервний процес побудови стратегії розвитку регіонів. Стратегія розвитку регіону – це певний проміжний документ, якій потребує постійного корегування та є механізмом координації зусиль всіх рівнів виконавчої влади, державних та приватних суб'єктів господарювання, суспільних організацій та ін. [234, с. 15]. Таким чином, стратегічне планування є складовою частиною стратегування розвитку регіону.

У процесі стратегування ухвалюються рішення щодо ефективного управління (за функціями управління); як впливати на активізацію інноваційно-інвестиційного розвитку (об'єкт управління), за допомогою яких інструментів та методів, щоб отримати максимальну віддачу задіяних інвестиційних ресурсів, реалізуючи розвиток регіону. При цьому управлінські рішення спираються на відповідні базові положення, загальні правила, основоположні ідеї й орієнтири (тобто принципи управління) [31]. Набір принципів, необхідних для використання в регіональному стратегуванні залежать від конкретного регіону та їх застосування. Принципами є основні положення, від змісту яких залежать сутність та особливості регіонального стратегування в цілому, його окремих елементів та процесів. Змістовне наповнення принципів регіонального стратегування визначається їх набором, що використовують в певному регіоні. До основних методологічних принципів доцільно віднести такі принципи (рис. 3.2, див. стор. 153).

Децентралізація – означає передачу центральними органами влади національного рівня певних функцій місцевим органам влади, що мають достатньо самостійності та здатні їх виконувати. Наслідком гнучкого та збалансованого поєднання децентралізації є підвищення ефективності управлінського впливу, поява в регіональному просторі спроможних територіальних



громад, зон спільної компетенції та взаємної відповідальності, партнерства, субсидіарності, подальшого делегування повноважень та перерозподіл функцій.

Субсидіарність (від латинського «subsidiaries» – допоміжний) – організаційний правовий принцип, відповідно до якого, наявні в певному просторі завдання мають вирішуватися на самому низькому рівні (малому або віддаленому від центра рівні), де їх вирішення є можливим та ефективним. Субсидіарність близька до децентралізації. Цей принцип є частиною Права ЄС як один з основних механізмів стримування централізації [228]. В загальному розумінні, субсидіарність передбачає процедуру розподілу та перерозподілу повноважень між різними рівнями управління державної влади. Передача повноважень на більш високий рівень управління, відповідно до цього принципу, може здійснюватися лише за умови неможливості їх виконання на більш низькому рівні. Принцип субсидіарності має два виміри: вертикальний та горизонтальний. Вертикальний вимір містить розподіл власних



**Рис. 3.2. Принципи стратегування соціально-економічного розвитку регіонів України**

*Джерело: систематизовано на основі [55; 64; 144]*

повноважень між рівнями влади в напрямку від місцевої влади до державної. Горизонтальний вимір охоплює процедуру розподілу повноважень між гілками влади на загальнонаціональному, регіональному та місцевому рівнях. Отже, відповідно до цього принципу, влада має бути розділеною між владними структурами з метою формування ефективної державної політики, спрямованої на максимальне задоволення потреб всього населення, а також суворий розподіл сфер відповідальності між різними суб'єктами влади.

Принцип адаптивності передбачає оцінку процесів нестабільності та випадковості багатьох факторів зовнішнього середовища та можливості адаптації до них і подолання можливих загроз, тобто багатосторонню ув'язку зовнішніх та внутрішніх факторів та шляхів розвитку регіону [151, с. 50]. На основі цього принципу будується вся система стратегічного управління розвитком. Відповідність рівню розвитку регіону – диференційний відбір можливих напрямків регіонального розвитку та варіантів регіональної стратегії залежно від рівня (стадії) соціально-економічного розвитку регіону. При відборі певної стратегії має враховуватися відповідність між реальним економічним становищем та визначеною метою розвитку регіону. Так, наприклад, відповідно до еволюційної теорії [144] розвитку економіки можна виділити такі стадії:

- початкова стадія модернізації (індустріалізація);
- стадія ініціації експортно-орієнтованого росту;
- стадія стимулювання прискореного розвитку;
- стадія розвинутого ринку.

Принцип системності та ієрархії передбачає ідентифікацію регіону як підсистеми мезорівня та відповідно до цього необхідності розробки та реалізації стратегії соціально-економічного розвитку регіону, яка має враховувати, з одного боку, стратегічну мету державного розвитку, спрямовану на економічне зростання регіонів з урахуванням дотримання балансу інтересів країни та регіонів, з іншого боку, балансу інтересів кожного окремого регіону з більш дрібними територіальними утвореннями, що входять до складу регіону. Принцип державно-приватного партнерства та співпраці – це зв'язок господарських відносин з інституційними змінами, в тому числі укріплення взаємодії органів державної влади,

регіональних структур і суб'єктів бізнесу в формуванні сучасних напрямків і моделей розвитку регіону, узгодження інтересів держави, бізнесу та суспільства. Вважаємо що в сучасних умовах розвитку регіонів України саме цей принцип виходить на перший план. Принцип інноваційності передбачає не лише відповідне управління інноваційними процесами, регулювання та підтримку інноваційних змін в різних секторах економіки та соціальної сфери, але й акумуляцію нових знань всередині системи управління, систематичне здійснення організаційних, структурних, економічних і соціальних новацій, пошук та впровадження нових систем і технологій управління (тобто реалізація системи ОУІ), а за необхідністю – проведення прогресивної трансформації, оновлення регіонального управління в цілому.

Певну систематизацію представлених на рис. 3.2 принципів стратегування соціально-економічного розвитку регіонів України з деякими доповненнями представлено в табл. 3.1 (див. стор. 156–157). Отже, на наш погляд, стратегування, що поглинає стратегічне планування як елемент стратегічного управління в цілому, повинно бути доповнено та направляти до принципів цілісності, науковості, об'єктивності, самостійності, дотримання загальнодержавних інтересів, гласності, щодо правил процесу прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку та відповідності законодавству України. Організація процесу стратегування соціально-економічного розвитку регіону на основі ОУІ передбачає розроблення структурно-логічної моделі, яка відображає комплекс здійснюваних функцій стратегічного управління перспективним розвитком, що спрямована на прискорення темпів та збільшення результативності розвитку з отриманням конкурентних переваг.

Таким чином, нами виділено процеси безпосередньої розробки, планування й стратегічного управління в цілому та розмежовані на групи функції стратегування: функції управління процесом визначення цільових орієнтирів, функції управління процесом розробки стратегій, функції управління процесом реалізації стратегій (рис. 3.3, див. стор. 158).

Нові підходи до управління та їх застосування до регіонального розвитку України спрямовані на посилення ролі регіонів,

Таблиця 3.1

## Основні принципи стратегування

1	2
Партнерство	До участі в ухваленні рішень і розробці стратегічних цілей мають бути запрошені всі зацікавлені сторони: представників влади, наукових установ, асоціацій підприємців, торговельних палат, підприємств та громадянського суспільства.
Принцип спільної участі представників влади та приватного сектору	Забезпечує широкий соціальний консенсус та публічну підтримку Стратегії. Усі заходи мають розроблятися у спосіб, захищений від надмірного впливу учасників процесу розвитку, із залученням конкретних осіб, які ухвалюють рішення, зацікавлених сторін, експертів, представників громадськості тощо.
Життєздатність	Забезпечення належної рівноваги та послідовності внутрішніх елементів Стратегії (цілей, заходів), що підтримується застосуванням усіх зазначених у цьому документі принципів. Важливим елементом забезпечення життєздатності є розвиток порівняльних переваг, визначених за результатами SWOT-аналізу (розбудова можливостей, які послаблюють гостроту вад і проблем). Крім того, для виявлення взаємозалежності між вадами та загрозами, яка загрожує життєздатності (для ризик-менеджменту), застосовується матриця слабких сторін та загроз.
Інтеграція	Забезпечувалася за двома напрямками: інтеграція спільних місцевих потреб на регіональному рівні з територіальної та змістовної точки зору. Це означає, що досягнення будь-якої регіональної мети принесе результат і на місцевому рівні. Інтеграція забезпечується шляхом активної участі всіх зацікавлених сторін регіону; інтеграція як багатомірний план розвитку пріоритетних секторів і напрямів діяльності забезпечує усунення конфліктів та негативних впливів. У цьому сенсі інтеграція забезпечує зосередження на сумісності та синергії заходів.
Інновативності	Застосовується як принцип у процесі ідентифікації проектів і стосується, головним чином, запропонованого підходу та якнайефективнішого використання наявних ресурсів.
Ієрархія стратегічних планів	Стратегічні плани вищого рівня мають більш загальний характер і закладають підвалини для визначення конкретних заходів на нижчих рівнях.

## Закінчення таблиці 3.1

1	2
Інституційна пам'ять	Робота над проектом Стратегії має базуватися на результатах, досягнутих під час розробки попередніх стратегічних документів, зокрема Стратегії економічного та соціального розвитку Одеської області на період до 2015 року.
Субсидіарність	Визначення стратегічних заходів, починаючи з найнижчого рівня (на основі потреб місцевих громад), здійснювалось із використанням ресурсів регіонального розвитку.

*Джерело: систематизовано на основі [143; 225]*

органів публічної влади в регіонах у власному стратегічному плануванні та власному розвитку, які є результатом роботи від обласної ради і обласної державної адміністрації до представників асоціації підприємців, громадськості та науковців, стейкхолдерів.

Стратегування полягає у організаційному застосуванні як комплексного інструменту управління регіональним розвитком та оптимізаційного засобу функціонування системи, що здатний своєю дією випереджати загострення будь-яких суспільних проблем. Стратегування відображає постійну структуровану діяльність суб'єктів, спрямовану на досягнення чітко визначених цілей. Провідною властивістю стратегування є здатність до методологічного забезпечення розробки нових прийомів діяльності, що найповніше враховують умови суспільного розвитку як в окремій країні, та і в системі міжнародних відносин. Таким чином, можна констатувати, що метою регіонального стратегування є розробка нових технологій формування системи стратегічного управління як єдиного системно вибудованого процесу розвитку країни, регіонів, муніципальних утворень і підприємств, що базується на стратегічній взаємодії різних складових суспільства, які становлять єдине ціле – суспільно-державний організм.

В Україні процес створення і формування цілісної системи регіонального стратегування соціально-економічного розвитку регіонів перебуває на початковому етапі. Теоретичних розробок у цьому напрямі мало, а практика організації процесу стратегування і реалізації конкретних регіональних стратегій вкрай

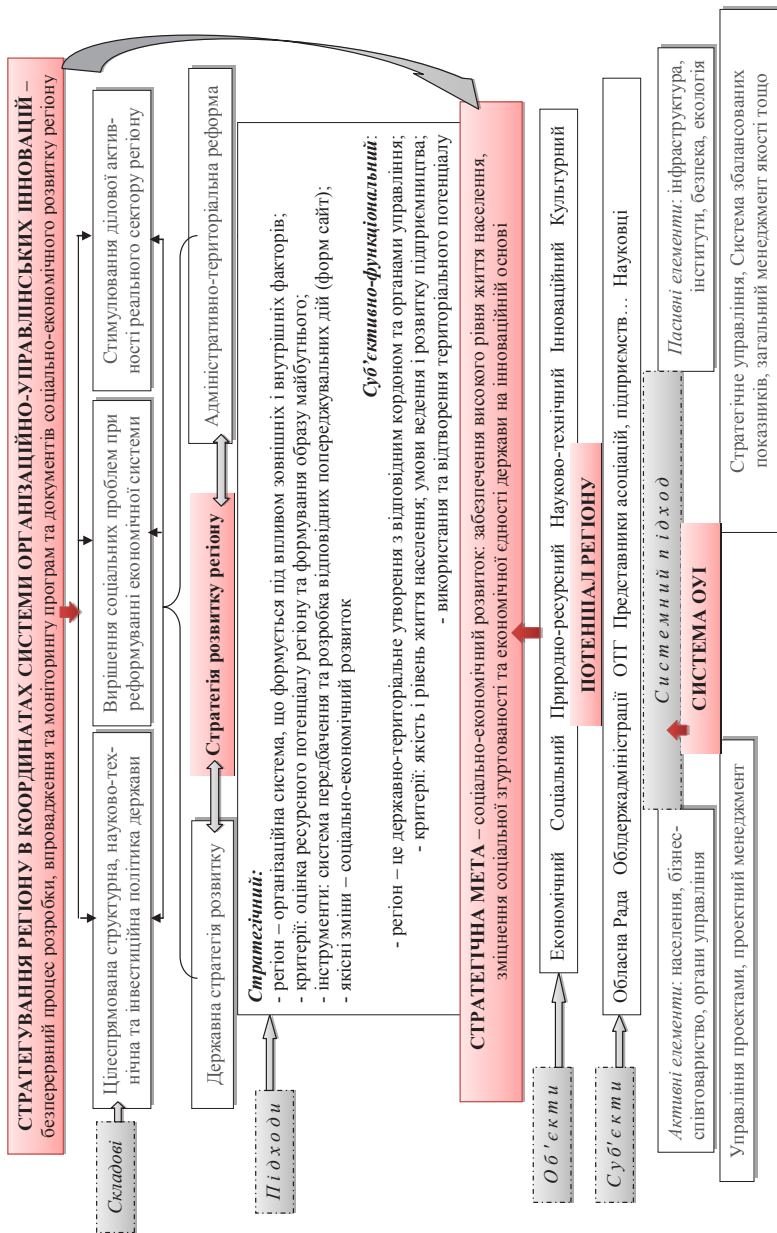


Рис. 3.3. Наукові підходи до стратегування розвитку регіону

обмежена і в основному зводиться до спроби адаптації зарубіжного досвіду до вітчизняних умов. Підхід, що використовується при цьому, базується переважно на сформованих методології та інструментарії стратегічного планування, які спочатку були побудовані для бізнесу, а тому не завжди можуть бути застосовані до об'єктів іншої природи [210].

Слід відзначити, що Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2020 року, ухваленою у 2014 р., а також ухваленим у 2015 р. Законом України «Про засади державної регіональної політики» [100] надано низку важливих відповідей на сучасні виклики. Саме тому, розвиток регіонального стратегування відкриває можливість для формування нової регіональної ідеї, основаної не лише на спільності минулого і набутого потенціалу, а насамперед на спільності перспектив подальшого розвитку регіональної спільноти [178].

Важливо виокремити, що побудова всієї системи стратегування з усіма її принципами та методами реалізації потребує відповідного наукового обґрунтування регіональної політики [267], планування, розробки певних управлінських рішень, програм, концепцій, якого не вистачає сучасним управлінцям та управлінсько-територіальному устрою регіонів України (рис. 3.4, див. стор. 160).

За своїм змістом, стратегування регіонального соціально-економічного розвитку містить такі основні напрямки:

- забезпечення стабілізації соціально-економічного стану та перехід до стійкого зростання ВРП певного регіону;
- сприяння адміністративно-територіальній реформі в Україні та створення умов для формування спроможних територіальних громад та їх зміцнення;
- активне залучення інноваційного бізнесу в регіон з метою підвищення рівня його соціально-економічного розвитку;
- стимулювання росту виробництва в секторах реальної економіки та підтримка пріоритетних галузей і господарської спеціалізації регіону;
- підтримка виробництва експортної продукції, реально і потенційно конкурентоздатної на ринку, експортноорієнтованими виробництвами регіону;

- відтворення основних відтворювальних пропорцій в господарському комплексі регіону на засадах принципів ринкової економіки;
- розвиток та інвестиційна підтримка виробництв, що забезпечують виробництво імпортозамінюючих видів продукції, а також стимулювання попиту на продукцію вітчизняних товаровиробників;
- формування регіональних ринків в економічній системі регіону, насичення цих ринків товарами та послугами, що виробляють в регіоні та формування конкурентного середовища на міжрегіональних товарних ринках;
- моніторинг процесів роздержавлення та приватизації, ефективне управління державною/муніципальною власністю;
- реструктуризація фінансово-кредитної системи, удосконалення регіонального оподаткування, введення ефективної тарифної політики, розвиток регіональної інфраструктури фінансового ринку, тощо;

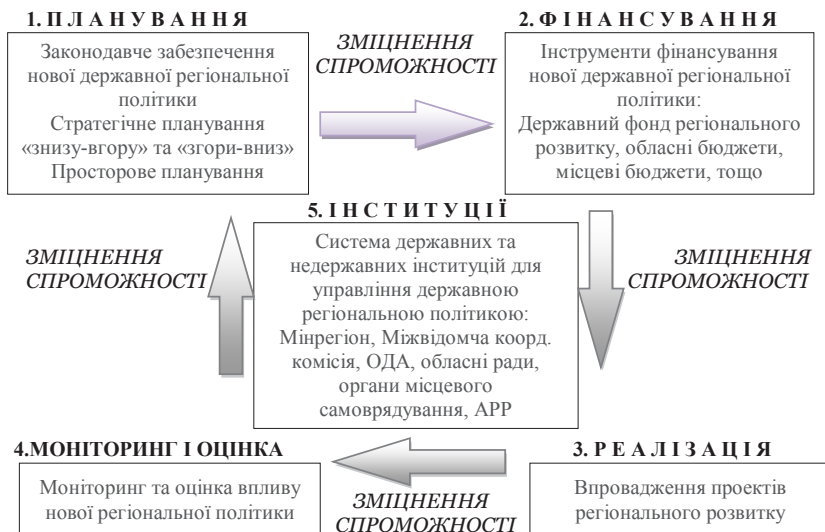


Рис. 3.4. Система управління новою регіональною політикою в Україні



– розширення джерел фінансування проектів розвитку територіальних громад, соціальної сфери, підвищення рівня та якості життя населення;

– зниження техногенного навантаження на екосистему регіону за рахунок оптимізації виробництва ресурсоємних галузей економіки регіону, створення системи екологічного моніторингу території, проведення заходів щодо охорони навколишнього середовища.

Отже, виходячи зі змістовного наповнення стратегування, можна зробити висновок, що воно є невід'ємною складовою системи ОУІ в соціально-економічному розвитку сучасних регіонів України. У загальному вигляді процес формування системи ОУІ трактується як сукупність методів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління за допомогою прямих і зворотних зв'язків в умовах впливу дестабілізуючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища з метою досягнення запланованого результату, в тому числі стратегування, що передбачає системний комплексний підхід до формування стратегії розвитку організаційних структур і прийняття стратегічних управлінських рішень, способи їх практичної реалізації для досягнення цілей суб'єкта управління.

На нашу думку, використання системи ОУІ виступатиме умовою підвищення ефективності управління регіональним розвитком, так як сьгоднішні управлінські рішення повинні бути орієнтовані на перспективні цілі і повинні створювати передумови для їх досягнення в майбутньому [279]. За відсутністю стратегічних розробок щодо визначення магістральних напрямів розвитку української економіки та наявності спільного бачення щодо загального підходу до розробки довгострокової стратегії розвитку регіонів України, доцільним стає процес розробки стратегії соціально-економічного розвитку окремих регіонів, де важливого значення набуває методологічна основа формування стратегії просторового розвитку, опираючись на стратегування.

Систему прогнозних і програмних документів в контексті стратегування складають довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнозні і програмні документи, в яких відповідно до соціально-економічних та суспільно-політичних процесів, що відбуваються в державі, з урахуванням впливу

зовнішньоекономічних та інших факторів і очікуваних тенденцій визначаються цілі та пріоритети соціально-економічного розвитку та заходи, які необхідно здійснити для їх досягнення – це і складатиме основу стратегування.

На основі проведеного аналізу господарської діяльності Одеського регіону дослідження процесів стратегічного управління розвитку цього регіону та запропонованої нами системи механізмів реалізації ОУІ [280] було визначено основні етапи реалізації ОУІ в Стратегії розвитку Одеського регіону. Складність та масштабність визначених завдань і цілей щодо соціально-економічного розвитку Одеської області до 2022 р. передбачає здійснення поетапного плану.

На першому етапі пріоритетними завданнями повинні стати:

- розроблення заходів щодо розв'язання структурних проблем у кожному місті та районі області, які мають негативний вплив на конкурентоспроможність і потенціал економічного зростання, відповідно до основних засад Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів»;
- підготовка та реалізація пілотних проектів у сфері укладання угод щодо регіонального розвитку;
- розробка короткострокових та середньострокових цільових програм, спрямованих на реалізацію напрямків Стратегії економічного та соціального розвитку області та окремих територій;
- спрямування державних інвестицій на розбудову соціально-економічної інфраструктури регіонів;
- підготовка та надання пропозицій щодо удосконалення нормативно-правової бази для проведення бюджетної та податкової реформи з метою зміцнення фінансово-економічної основи територіальних громад, збільшення питомої ваги власних доходів місцевих бюджетів.

На короткостроковий період (один рік) розробляються проекти:

- програми соціально-економічного розвитку області;
- основних напрямків формування бюджету області;
- бюджети адміністративно-територіальних одиниць та програми їх соціально-економічного розвитку;
- цільові обласні програми розвитку окремих галузей виробництва та соціальної сфери.

На другому етапі передбачається:

- реалізація регіональних заходів довгострокової перспективи стратегічного значення з корегуванням строків та обсягів фінансування відповідно до виконання прогностичних показників Стратегії розвитку області;

- впровадження органами місцевого самоврядування дієвих заходів щодо зміцнення фінансово-економічної основи територіальних громад;

- посилення повноважень та відповідальності органів місцевого самоврядування за надання послуг населенню;

- укладання угод щодо регіонального розвитку;

На другому етапі заплановано також проведення моніторингу існуючих інструментів стимулювання розвитку регіонів, результатів реформ на предмет їх ефективності та доцільності коригування з метою визначення державних пріоритетів регіонального розвитку на наступну довгострокову перспективу. Цей період стане підготовчим для розробки наступної державної стратегії регіонального розвитку.

Відповідно до затвердженої Стратегії економічного та соціального розвитку Одеської області на період до 2020 року Стратегія розвитку Одеської області ставить за мету:

- зниження диспропорцій у соціальних показниках районів та міст області, у тому числі заробітній платі та забезпеченні додержання державних соціальних гарантій;

- збільшення обсягу інвестицій в основний капітал при одночасному зниженні диспропорції за цим показником;

- створення умов для сталого розвитку регіону, підвищення рівня життя населення, подолання бідності та безробіття, формування середнього класу;

- своєчасне і комплексне розв'язання проблем охорони довкілля.

На підставі проведеного дослідження та узагальнення наведених вище цілей, стає зрозумілим, що починається місцевий соціально-економічний розвиток із формування стратегій. Саме вони виступають найважливішим компонентом процесу планування розвитку будь-якої адміністративно-територіальної одиниці країни.

Складність і специфіка проблем соціально-економічного розвитку регіону в координатах запровадження ОУІ актуалізують необхідність їх розв'язання з використанням стратегування як інструменту механізму управління розвитком. Таким чином, вирішення проблем розвитку регіону в сучасних динамічних умовах потребує подальшого дослідження та удосконалення процесу стратегування, як шляху до ефективної реалізації потенціалу регіону та підґрунтя щодо їх розвитку на власній основі з стратегічно осмисленою перспективою.

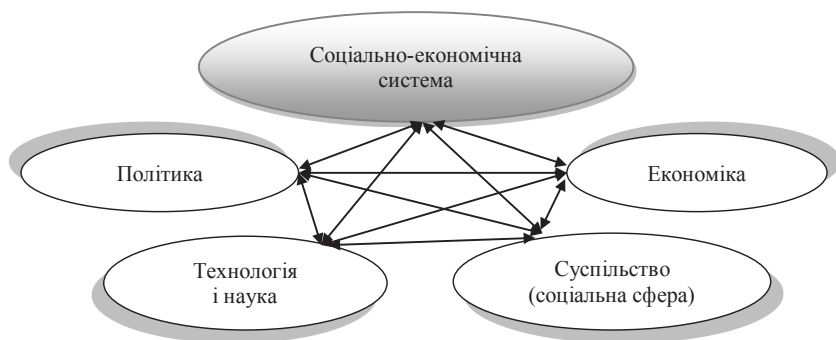
### **3.2. Інформаційно-методичне забезпечення бенчмаркінгу в координатах організаційно-управлінських інновацій**

Сучасні умови господарювання щодо розроблення ефективних управлінських рішень потребують застосування сучасних інформаційних технологій, які забезпечують повноту і своєчасність інформаційно-методичного відображення процесів господарювання, можливість їх моделювання, аналізу та прогнозування. Інформаційно-методичне забезпечення управління належним чином окреслено як утворений комплекс методів управління, який забезпечує ефективність прийнятих рішень шляхом практичного й доцільного їх застосування. Сучасне управління розвитком базується на оперативному пошуку, отриманні, переробці, упорядкуванні, аналізі, осмисленні та використанні аналізу статистичних даних і інформації, що актуалізує необхідність розробки сучасного інформаційно-методичного забезпечення.

Процес формування інформаційно-методичного забезпечення слід розглядати з позицій його системності. Це обумовлено тим, що система є сукупністю взаємопов'язаних елементів, яка складає цілісне управління, що об'єднує нові властивості в сукупності всіх елементів соціально-економічного розвитку регіону, за допомогою якої можна досягти найбільш ефективного управління цим процесом [215].

Структура інформаційно-методичного забезпечення розвитку регіонів в координатах системи ОУІ відображає інноваційну ідею, її розробку з використанням організаційно-управлінських принципів, методів і форм їх впливу на соціально-економічну життєдіяльність територіальних одиниць та господарських суб'єктів. Тому, задля ефективного розвитку регіону нами пропонується використання інструментів територіального маркетингу, який передбачає використання взаємопов'язаних елементів сучасного управління та охоплює компоненти PEST-аналізу (рис. 3.5) та SWOT-аналізу, що дозволить більш докладно дослідити місце розвитку території, виділити існуючі проблемні елементи, які ускладнюють запровадження інновацій, сформуванню адаптивну, чітку та зрозумілу структуру розвитку регіону за рахунок ОУІ.

Для того, щоб розширити свої можливості в сфері соціально-економічному розвитку, регіонам та містам необхідно мати навички залучення інвесторів, підприємств, мешканців та туристів. Території, як і товари та послуги, потребують маркетингових заходів. Надійним інструментом, що надає можливість враховувати особливості зовнішнього і внутрішнього середовища конкретного регіону та створювати умови щодо ефективного розвитку, може бути маркетинг територій. На рівні регіону маркетинг здатний збалансувати інтереси багатьох суб'єктів регіонального ринку та реалізовувати загальну спрямованість реформування економіки в регіоні з урахуванням його особливостей.



**Рис. 3.5. Головні компоненти PEST-аналізу**

*Джерело: складено на основі [142]*

Територіальний маркетинг слугує етапом у розробці та інструментом підтримки прийняття управлінських рішень в області соціально-економічного розвитку регіонів. У свою чергу, він повинен стати і результуючим моментом стратегії. Таким чином, маркетинг території в сучасних умовах повинен стати засобом просування закладених у стратегії регіонального розвитку ідей і її невід'ємною частиною.

Згідно з визначенням А. Шромніка «територіальний маркетинг – це сукупність скоординованих дій місцевих, регіональних або загальнодержавних суб'єктів, що прагнуть прискорити процеси обміну і впливу шляхом розпізнавання, формування і задоволення потреб та сподівань мешканців» [12, с. 36].

Таким чином, маркетинг територій – передова ідея, філософія розвитку території, яка буде задовольняти потреби та очікування цільових ринків. Основною задачею маркетингу територій є визначення, які ресурси є в розпорядженні регіонів-конкурентів, і пошук способів диференціювання та позиціонування свого регіону таким чином, щоб виділятися у свідомості цільових груп. Маркетинг територій це не просто сприяння просуванню регіону на ринку. Просування само по собі не приносить користі депресивному регіону, натомість допомагає потенційним покупцям якнайскоріше виявити його неблагополуччя [220].

Науковий пошук ефективної системи запровадження організаційних та управлінських новацій передбачає нові підходи і методики в аналітичному процесі. Як свідчить досвід розвинених економічних систем [151] однією з таких методик, в якості запозичення передового досвіду, є бенчмаркінг, який на сьогодні застосовують більш в широкому просторовому розумінні, ніж компанії, включаючи систематичне порівняння характеристик мезосистем, територій і навіть країн. У багатьох країнах бенчмаркінг був визнаний потужним інструментом для поліпшення і проведення заходів щодо вдосконалення сфери державних послуг. Так, в Німеччині був організований конкурс для німецьких міст для оцінки якості їх адміністративних реформ, що здійснювалися шляхом порівняння їх з трьома містами-еталонами [137]. Щоб отримати стандарт для порівняння експерти визначили критерії, які дозволили оцінити якість

адміністративних реформ. Виходячи з цих критеріїв, стало можливим обрати міста, які отримали найкращі результати та досвід у цих областях. В даному випадку технологія бенчмаркінгу дозволила не тільки визначити чіткий набір критеріїв для оцінки рівня конкуренції, а й дала можливість розглянути рівень прогресу в проведенні адміністративної реформи в містах Німеччини.

Під «бенчмаркінгом» розуміють аналітичний процес детального порівняння та оцінки підприємства в розрізі операцій з кращими компаніями в класі, всередині і поза галуззю. В результаті даного процесу розробляють заходи, спрямовані на його розвиток [75].

Бенчмаркінг є методом безупинного систематичного пошуку і впровадження найкращих практик, що призводить, у кінцевому результаті, організацію до більш досконалої форми. Застосування методу порівняння результатів роботи різних органів влади дозволяє встановити причини, з яких окремі органи влади можуть досягти високих рівнів продуктивності та ефективності, а інші ні. Впровадження найкращого досвіду діяльності справляє ефект і на кінцевих споживачів управлінських зусиль – членів територіальної громади (якість послуг зростає), і на представників влади (застосування кращих технологій та практик управління забезпечує досконалішу форму організації управлінської праці) [198]. Ефективність застосування бенчмаркінгу доведена багатьма роками його успішного використання у різних сферах діяльності, в результаті чого розробляють заходи, спрямовані на розвиток.

Слід зазначити, що бенчмаркінг – це послідовний і чітко структурований процес [269]. Така структурованість і послідовність досягається шляхом розробки поетапної моделі, в основі якої лежить цикл Демінга, що містить чотири складові: планування (plan), реалізація плану (do), перевірка або коригування плану (check) і розробка подальших дій (act). Тобто бенчмаркінг – це не окремий одноразовий проект, а стратегія послідовного поліпшення і безперервний процес управління змінами. Започаткувавши одного разу бенчмаркінгову діяльність, регіон має продовжувати порівнювати себе з «найкращою практикою», якщо воно прагне до постійного удосконалення і розвитку [282].

Отже, концепція бенчмаркінгу стосовно регіону має на увазі порівняння одного міста або регіону з іншими з метою отримання інформації про порівняння переваг і недоліків. Критерії порівняльного аналізу залежать від задачі, що розв'язують, але в будь-якому випадку, він залежить від умов конкуренції і необхідності поліпшити або свої показники, або своє відносне положення. В умовах глобалізації бенчмаркінг регіонів стає найбільш актуальним, адже все більше число територій визначають, що вони конкурують один з одним з метою залучення іноземних інвестицій.

Розвиток тих чи інших напрямків діяльності вимагає чітких оцінок конкурентоспроможності кожного сектору і зваженого визначення спеціалізації промислового регіону в перспективі. Тому, при проведенні бенчмаркінгового дослідження необхідно провести порівняння сильних і слабких сторін порівняння регіонів на основі SWOT-аналізу [177].

У ході аналізу та практики використання бенчмаркінгу встановлено, що він активно застосовується у різних сферах та рівнях господарювання в США, Японії та Західній Європи в логістиці, маркетингу, управлінні персоналом, фінансовому менеджменті, тощо. Що стосується України, то саме тут застосування бенчмаркінгу є новим напрямком в управлінській діяльності. Впровадженню процесу бенчмаркінгу у практику не сприяє, перш за все, відсутність обізнаності керівної ланки з цим управлінським інструментом. Ще одним фактором, якій перешкоджає поширенню бенчмаркінгу, є відсутність державної підтримки та розвиненої інфраструктури. Як наслідок, процес бенчмаркінгу носить скоріше інтуїтивний характер і здійснюється українськими підприємствами шляхом «спроб і помилок» [173]. Можна виділити такі види бенчмаркінгу, як зовнішній та внутрішній (усередині галузі та позанею); загальний і функціональний. Залежно від рівня проведення, бенчмаркінг буває оперативним, стратегічним та глобальним [249, с. 49]. Оперативний бенчмаркінг є детальнішим, він спрямований на прийняття тактичних рішень, що сприяють створенню конкурентних переваг у різних напрямках функціонування протягом короткого періоду.

Стратегічний бенчмаркінг зосереджують на сильних і слабких сторонах організації, що є важливими з огляду на



конкуренцію у сфері її діяльності. Він спрямований на вдосконалення процесу оцінки альтернатив, розроблення і реалізацію стратегій для поліпшення позиціонування організації на ринку протягом тривалого періоду.

Глобальний бенчмаркінг вважають наступним етапом розвитку стратегічного бенчмаркінгу, оскільки при еволюції виходить за межі національного ринку на міжнародний рівень. При цьому змінюються пріоритети та бачення діяльності, що веде до модифікації підходів до управління в цілому і до здійснення бенчмаркінгу зокрема.

Залежно від масштабу порівняння і бажаності вдосконалення бенчмаркінг буває комплексний (загальний) та функціональний [84; 145]. Комплексний (загальний) бенчмаркінг організують для системного забезпечення поступового розвитку і конкурентоспроможності підприємства в цілому; він охоплює порівняння певних аспектів діяльності двох або більше організацій незалежно від сектору їх функціонування. Функціональний бенчмаркінг передбачає порівняння певної функції двох або більше організацій у тій самій галузі. З позицій результативності корисніший комплексний бенчмаркінг, проте ця користь буде лише тоді, коли його проводитимуть першокласні фахівці. Іншими словами комплексний бенчмаркінг здійснювати набагато складніше, ніж функціональний. Характер об'єкта зіставлення суттєво впливає на всі основні елементи методики бенчмаркінгу: склад і методи вимірювання параметрів якості об'єкта, способи оцінки досягнутого рівня його розвитку, вибір бази для порівняння, інформаційне забезпечення і комплекс необхідних заходів.

К. Коелрутер виділяє наступні етапи здійснення процедури регіонального бенчмаркінгу [7, с. 10]: формування групи регіонів-учасників; бенчмаркінг, тобто порівняння показників діяльності обраних регіонів; бенчмаркінговий аналіз детермінантів регіонального економічного розвитку; вибір кращих методів: розробка рекомендацій для регіональної політики. А. Берді, М. Надабан [3, с. 29] пропонують інший підхід до здійснення регіонального бенчмаркінгу, що складається з наступних ітерацій: визначення проблеми; підготовка до бенчмаркінгового дослідження (формування бюджетів, завдань, визначення рівня

повноважень); збір інформації; аналіз даних; розробка висновків та відповідного плану впровадження.

Значимість робіт іноземних фахівців, присвячених розвитку методу регіонального бенчмаркінгу безперечна, оскільки в них були закладені початкові принципи і підходи бенчмаркінгових досліджень територій. В якості основного недоліку існуючих методик регіонального бенчмаркінгу, на наш погляд, слід розглядати відсутність процедури і, відповідно, критеріїв вибору регіону-еталона, схожого по соціально-економічними характеристиками з даним регіоном. Тому, в силу істотної асиметрії розвитку регіонів вважаємо за доцільне включення в процедуру просторового бенчмаркінгу етапу вибору регіону-еталона, що дозволяє врахувати специфічні особливості поточного регіонального розвитку при здійсненні порівняльного аналізу територіальних утворень.

Бенчмаркінг тісно пов'язаний зі стратегічним управлінням та маркетингом територій, тому, в свою чергу, відіграє значну роль у розвитку регіону (рис. 3.6) та формуванні його стратегії.

Відокремлюючи категорію «стратегічний бенчмаркінг», можна сказати, що це взаємозв'язок методології стратегічного планування і процесу бенчмаркінгу, кінцевим результатом якого є знаходження унікальних можливостей, необхідних для завоювання конкурентних переваг.

Кінцевим результатом інтенсифікації взаємодій регіонів як економічних агентів є зміна темпів і нової якості економічного

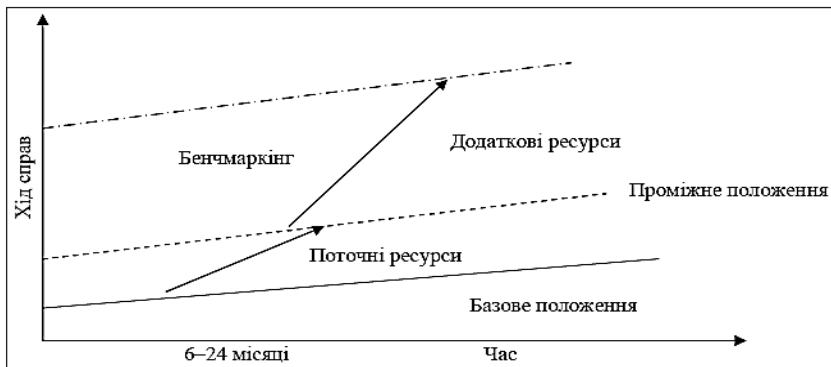


Рис. 3.6. Роль бенчмаркінгу в розвитку регіону

зростання, що забезпечується інноваційною активністю організацій як первинних елементів просторової економіки та використанням переваг географічного положення. Аналіз структури ВРП і темпів його динаміки дозволяє сформулювати уявлення про зміни в співвідношенні регіонального споживання і накопичення, визначити взаємозв'язок і взаємозалежність між обсягами, якістю ресурсів та кількісними характеристиками економічного зростання.

Облік джерел територіального розвитку та розробка інформаційно-методичного забезпечення в контексті формування бенчмаркінгової моделі, що дає можливість здійснювати оцінку можливостей реалізації досягнення оптимальної структури соціально-економічного розвитку регіону, дозволяє обґрунтувати програму трансформаційних змін для досягнення статусу ефективно функціонуючих територій-аналогів. Таким чином, залучення інструментарію просторового бенчмаркінгу дозволяє не тільки визначити об'ємні і структурні параметри досліджуваної області розглянутої території, а й сформулювати програму для досягнення рівня ефективно функціонуючих територій-еталонів [1]. Крім того вирішення поточних завдань на основі «прив'язки» до кращих регіонів-аналогів дозволить отримати більш точні характеристики адекватні господарській практиці даного регіону. Широкі можливості просторового бенчмаркінгу, які полягають в можливості реалізації різних підходів до вибору критеріїв порівняльності, за допомогою яких здійснюються процедури сегментації і рефрагментації економічного простору з виділенням відповідних типів регіонів, що характеризуються схожими регіональними особливостями соціально-економічного розвитку. Враховуючи визначальну роль бенчмаркінгу в забезпеченні соціально-економічного розвитку регіонів, слід відзначити, що успіх його полягає в розробці та чіткому дотриманні та відповідному виконанні кожного етапу, які мають бути успішно адаптованими до потреб управління соціально-економічним розвитком територій на регіональному рівні (табл. 3.2, див. стор. 172).

Передовий досвід застосування бенчмаркінгу показує, що його класифікаційні ознаки дуже різноманітні, тому він використовується відповідно до об'єкта застосування та порівняння.

У сучасній бенчмаркінговій термінології одним з найпоширеніших є поняття «лідер», «еталон», «найкраща практика» яке виконувало у попередніх визначеннях роль «ідеалу» або «цілі досягнення». На думку багатьох дослідників [23; 33; 135; 191; 266], ідеальний спосіб дії дає більше можливостей для використання бенчмаркінгу.

Таблиця 3.2

**Можливості адаптації методики бенчмаркінгу як складової ОУІ в розвитку регіону**

Етапи бенчмаркінгу	Стислий зміст основних заходів	
	Традиційне використання бенчмаркінгу	Використання в управлінні розвитком регіону
Етап 1	Вивчення власних ключових факторів успіху	Виявлення можливостей диверсифікації місцевої економіки
Етап 2	Виявлення бізнес-процесів, що найбільше впливають на ключові фактори успіху	Визначення елементів просторової структури, що мають найбільший вплив на підвищення ефективності виконання інтегрального потенціалу територій регіону та на їх інвестиційну привабливість
Етап 3	Пошук лідера (еталону), в якій даний процес побудований краще	Пошук регіону-еталону та збір необхідної інформації
Етап 4	Аналіз інформації. Визначення можливостей і шляхів досягнення кращих показників	Аналіз інформації. Вивчення успішних проектів просторового розвитку та методів їх впровадження
Етап 5	Адаптація вивченого досвіду до особливостей функціонування підприємства та моніторинг	Адаптація вивченого досвіду до особливостей розвитку територій регіону та моніторинг процесу його імплементації

При цьому необхідно розуміти, що такий спосіб залежить від того, наскільки у даний момент суб'єкт управління розуміє «ідеальне» становище власної організації через певний проміжок часу. Об'єкт наслідування – рівень, який суб'єкт управління вважає ідеальним для досягнення за допомогою наявних засобів через певний проміжок часу. Критичними факторами успіху в процесі здійснення бенчмаркінгу є характеристики, умови, тощо,

які прямо впливають на його результати [54]. Використовувані методи – це процеси, методи або набір прецедентів, які сприяють успіху на ринку.

Бенчмаркінг, як і будь-який інший процес, варто розпочинати з формулювання цілей на різних рівнях управління як єдності мотивів, засобів і запланованих результатів, що дає змогу перейти від загального до часткового (окремих видів робіт). У цьому випадку мета виступає як ідеальний опис результату майбутньої роботи. На даному етапі визначають потребу в змінах і поліпшенні у проблемних сферах розвитку регіону, відповідно до яких встановлюють цілі бенчмаркінгу.

Формування нової якості сучасного регіону при переході до постіндустріального типу розвитку передбачає поліпшення його властивостей, обумовленого з одного боку – інтенсифікацією взаємодії різнорівневих господарюючих суб'єктів; з іншого – оновленими схемами концентрації і просторового розподілу економічних ресурсів. Щодо ресурсного забезпечення розвитку територій слід зазначити, що в сучасних умовах все більшого значення набувають нематеріальні фактори створення нової вартості, найважливішим з яких є людський капітал.

Таким чином, інформаційно-методичне забезпечення регіонального розвитку з точки зору залучення бенчмаркінгу передбачає побудову моделі процесу бенчмаркінгу розвитку регіону (рис. 3.7, див. стор. 174).

Дослідження та аналіз сучасної наукової думки [34; 89; 153] щодо інформаційно-методичного забезпечення бенчмаркінгу дозволило запропонувати модель розширеного процесу його етапів, які передбачають вирішення взаємопов'язаних завдань, таких як облік джерел територіального розвитку, в якості яких виступають інвестиції та розробку бенчмаркінгової моделі як інструментарію оцінки можливостей реалізації досягнення оптимальної структури управління в регіоні, що дозволяє обґрунтувати (в тому числі і з ресурсних позицій) програму трансформаційних змін для досягнення статусу ефективно функціонуючих територій-аналогів. Залучення інструментарію просторового бенчмаркінгу дозволяє не тільки визначити об'ємні і структурні параметри досліджуваної області

розглянутої території, а й сформувати програму для досягнення рівня ефективно функціонуючих територій-еталонів.

Модель процесу бенчмаркінгу в інформаційно-методичному забезпеченні розвитку регіону передбачає процес, що ґрунтується на сукупності згрупованих періодів, кожний з яких охоплює певні послідовні дії (етапи): планування (визначення критичних факторів успіху, вибір, документування, розроблення



**Рис. 3.7. Модель інформаційно-методичного забезпечення бенчмаркінгу в розвитку регіону**

показників); пошук (вибір партнерів); спостереження (розуміння та документування процесу партнера за показниками й на практиці); аналіз (ідентифікація «нестиковок» у показниках і пошук їх глибинних причин); адаптація (вибір найкращої практики процесу, пристосування його до умов роботи, запровадження змін). Результати бенчмаркінгу дають можливість виявити стратегічні пріоритети щодо розвитку.

Для ефективної реалізації процедур бенчмаркінгу необхідно заздалегідь спланувати процес його впровадження, а також визначити пріоритетні напрямки майбутніх досліджень, зосередивши зусилля на досягненні конкретних цілей і розробивши методи їх проведення.

Застосування в якості інформаційно-методичного забезпечення при впровадженні системи ОУІ бенчмаркінг потребує оцінки його планової ефективності при прийнятті рішення перед початком його реалізації та підбиття підсумків після завершення. Зрозуміло, що кожен бенчмаркінговий проект є індивідуальним та унікальним, проте кожен має фактори впливу на ефективність його застосування, де однією з компонентів є залучення працівників, що формує якість національних і регіональних трансформацій в довгостроковій і середньостроковій перспективі, тобто йдеться про активне залучення та використання та розвитку людського капіталу.

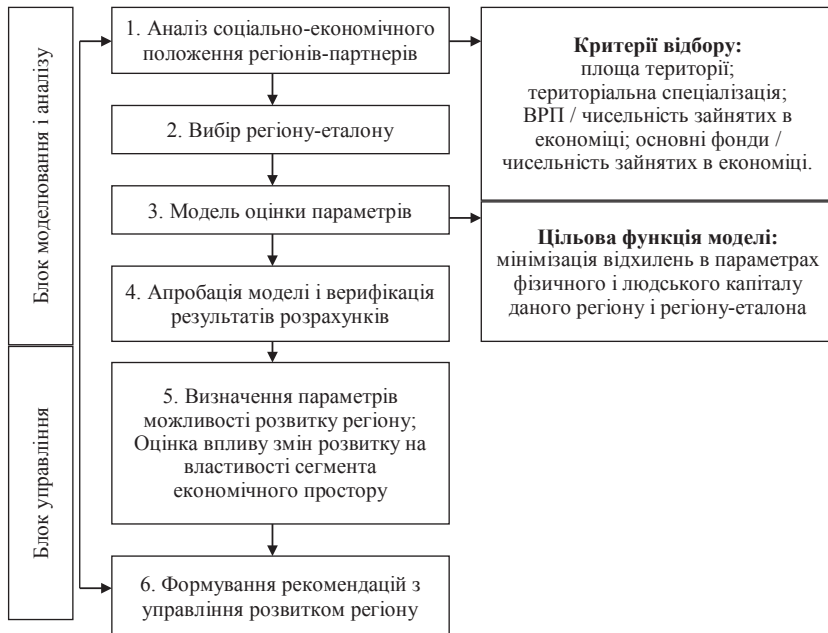
Запровадження бенчмаркінгу перед початком стратегічного планування дає змогу підвищити ефективність реалізації системи ОУІ, що базуються на його результатах з урахуванням головних напрямків і найближчих перспектив розвитку. Методичний підхід до оцінки параметрів соціально-економічного розвитку регіону на основі інструментарію бенчмаркінгу представлено на рис. 3.8 (див. стор. 176).

Отже, впровадження бенчмаркінгу в кості інформаційно-аналітичного забезпечення в систему управління має велике значення для розвитку регіону. Це зумовлено насамперед тим, що в умовах ринкової економіки вітчизняні підприємницькі структури слабо зорієнтовані в напрямку інноваційного розвитку їх діяльності, мають мало досвіду зі створення та використання ефективних стратегій. Тому використання позитивних

результатів бенчмаркінгу для оцінки і залучення найуспішніших регіонів є найадекватнішим способом створення конкурентних та лідерських стратегій.

Для отримання ефективності від використання бенчмаркінгу необхідно зробити його інтегральною частиною процесу управління, інновацій і вдосконалення у бізнесі. Беручи до уваги значимість стратегічного бенчмаркінгу як інструменту управління, організаціям важливо використовувати його можливості сповна для побудови своєї стратегії або запозичення вже існуючої [9].

Бенчмаркінг, за умови чіткого дотримання методики його реалізації, може стати ефективним інформаційно-методичним інструментом управління процесами адаптації діяльності в соціально-економічному розвитку регіону.



**Рис. 3.8. Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінки параметрів соціально-економічного розвитку регіону на основі інструментарію бенчмаркінгу**

Джерело: систематизовано на основі [126]



### **3.3. Механізми реалізації системи організаційно-управлінських інновацій**

Забезпечення життєдіяльності населення, узгодження економічних та соціальних інтересів, безпечний розвиток особистості вимагає виважених дій та заходів у досягненні збалансованості між соціальним та економічним розвитком [141]. Важливо відзначити, що головною метою реалізації системи ОУІ є визначення, обґрунтування і створення механізмів її реалізації в соціально-економічного розвитку регіону стосовно здійснення узгоджених змін в усіх ланках системи управління, спрямованих на кардинальне зростання вплив територій країни шляхом створення відповідних привабливих внутрішніх умов та підвищення стійкості економіки до тиску зовнішніх умов [202].

Механізм реалізації системи ОУІ повинен визначати таку гармонійність соціального та економічного розвитку, яка покращуватиме якість та безпеку життя, сприятиме соціальному прогресу, який визначає економічні потреби кожної людини. Формування такого механізму складається з взаємопов'язаних елементів, які включають мету, завдання, планування, аналіз, оцінку, прийняття рішень, що спрямовані на розвиток регіону та розробку стратегічної платформи, яка містить соціально-економічний аналіз, SWOT-аналіз, визначення і відбір конкурентних переваг, визначення концепції (бачення) розвитку і стратегічних цілей, яка дозволяє збалансувати взаємно суперечливі вимоги для досягнення результатів у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Реалізація стратегічних напрямів розвитку регіонів здійснюватиметься на основі консолідації зусиль у виробничій, науково-технічній, фінансовій, адміністративно-управлінській сфері із залученням науково-технічного та інноваційного потенціалу області, широкого кола промисловців і підприємців та використанням передових науково-інформаційних ресурсів.

Пріоритетними завданнями наукового забезпечення регіонального розвитку є:

- наукове обґрунтування регіональної інноваційної, промислової, соціальної політики на довгострокову перспективу;

– надання науково-методичної допомоги органам виконавчої влади та місцевого самоврядування, налагодження регіональної системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників зазначених органів, поліпшення системи інформаційного забезпечення розвитку місцевого самоврядування.

Впровадження і реалізація механізмів реалізації системи ОУІ у соціально-економічному розвитку регіону має здійснюватися через реалізацію комплексу окремих специфічних механізмів, організаційних та управлінських заходів, які будуть здійснюватися суб'єктами регіонального розвитку області відповідно до плану реалізації регіональної стратегії та інших регіональних програм, а також рішень органів місцевого самоврядування, що приймаються для досягнення визначених цілей соціально-економічного розвитку регіону (рис. 3.9).

Основний напрямок формування механізму реалізації системи ОУІ – це створення умов та сприяння соціальному та економічному розвитку регіонів, створення умов конкурентного розвитку регіонів, та як наслідок – підвищення якості життя та добробуту населення. Мета формування та запровадження механізму реалізації системи ОУІ полягає у створенні активного середовища як дієвої системи та взаємодії стейкхолдерів



**Рис. 3.9. Просторовий вимір системи механізмів реалізації ОУІ в регіоні**

соціально-економічного розвитку регіонів, які його забезпечують, отже створення системи механізмів реалізації ОУІ, які повинні гнучко реагувати на можливі зміни ситуації в регіоні.

Механізми реалізації системи ОУІ передбачають такі етапи.

1. Визначення системи механізмів реалізації системи ОУІ має здійснюватися з урахуванням того, що: їх склад та зміст обґрунтовуються завданнями створення економічних, організаційних, нормативно-правових та інших передумов для реалізації основних принципів соціально-економічного розвитку регіону; головними інструментами цієї реалізації є послідовне розроблення програм та угод регіонального розвитку, стратегування.

2. При визначенні механізму запровадження системи ОУІ та процедури його реалізації обґрунтовуються таких складові.

2.1. Нормативно-правове забезпечення пропозиції про внесення змін до існуючих або про розроблення нових нормативно-правових актів; перелік раніше прийнятих рішень місцевого органу виконавчої влади, органу місцевого самоврядування, які підлягають зміні, та зміст цих змін.

2.2. Організаційного забезпечення – пропозиції щодо удосконалення розподілу повноважень та функцій, налагодження ефективної взаємодії між територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади, місцевою державною адміністрацією, органом місцевого самоврядування стосовно соціально-економічного розвитку регіону, зокрема в питаннях реалізації частини повноважень центральних органів виконавчої влади;

– формування (реальної роботи) агентства регіонального розвитку та сприяння розвитку інфраструктурної підтримки підприємництва;

– сприяння розвитку інфраструктури підтримки підприємництва;

– сприяння розвитку науково-виробничих об'єднань, регіональних центрів передачі високих технологій;

– доцільності створення в структурі Ради міністрів обласних, Київської міської державної адміністрації на базі певних галузевих управлінь (відділів) спеціального підрозділу, відповідального за розроблення та реалізацію системи ОУІ;

- доцільності утворення дорадчого органу – координаційної ради розвитку регіону, визначення його функцій, порядку роботи;

- забезпечення участі громадських організацій, населення в розробленні та реалізації системи ОУІ.

3. Фінансово-економічного механізм має орієнтуватися на підвищення фінансової спроможності регіону до рівня, достатнього для його ефективного розвитку, подолання диспропорцій з урахуванням особливостей регіону, його потенціалу щодо адаптації до ринкових умов господарювання, розширення повноважень місцевих органів влади шляхом:

- формування збалансованого місцевого бюджету на реальній дохідній базі та оптимізованих видатків за мінімальними нормативами бюджетної забезпеченості;

- закріплення за місцевим бюджетом на довгостроковій основі часток загальнодержавних податків, зборів та трансфертів;

- об'єднання на договірних засадах фінансових ресурсів місцевого органу виконавчої влади та органів місцевого самоврядування до розв'язання спільних регіональних та міжрегіональних проблем розвитку;

- розпорядження об'єктами державної власності, що мають особливе значення для розвитку регіону;

- одержання на засадах конкурентності субвенцій з державного бюджету на виконання інвестиційних проектів, які мають високу економічну ефективність чи спрямовані на розбудову регіональної інфраструктури;

- визначення показників видатків державного та місцевого бюджетів, необхідних на наступні бюджетні періоди для завершення програм (проектів) регіонального розвитку, реалізація яких триває більше одного бюджетного періоду;

- надання регіону на конкурсній основі субвенцій з державного бюджету на виконання інвестиційних проектів;

- підтримки та розвитку підприємництва;

- формування інфраструктури та розвитку ринків землі та іншого нерухомого майна (у тому числі продажу на конкурентній основі земельних ділянок несільськогосподарського призначення, що перебувають у комунальній власності, земельних

ділянок, які знаходяться у користуванні підприємств і не використовуються ними понад два роки), з визначенням інвестиційно привабливих територій, розробленням та затвердженням для них спеціальних правил забудови;

– створення регіонального небанківського фінансового сектору (кредитно-гарантійних установ, фондів сприяння розвитку підприємництва, страхових, інноваційних та інвестиційних фондів);

– кадрового забезпечення – налагодження (разом з національною) регіональної системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

– інформаційного забезпечення – створення (разом з державною) регіональної інформаційної системи та системи моніторингу реалізації системи ОУІ;

– науково-проектного забезпечення – перелік, зміст, виконавці та терміни розроблення необхідних наукових і проектних робіт, надання науково-методичної допомоги органам місцевого самоврядування та їх посадовим особам, тощо (рис. 3.10).

Розглянемо більш детально окремі механізми, що складають комплекс механізмів реалізації системи ОУІ, представлений на рис. 3.10.

Потужним важелем механізму соціально-економічного розвитку регіонів є позиціонування і підтримка сучасного менеджменту з боку держави, у тому числі за допомогою існуючої нормативно-правової бази. Слід відзначити, що сьогодні в нашій країні існує велика чисельність нормативно-правових документів та задекларовано державні інноваційні програми. Основним законодавчим актом у сфері планування в системі державного регулювання економіки в Україні є закон України «Про державне прогнозування та розроблення програми економічного і соціального розвитку України» від 2000 р., який визначає правові економічні та організаційні засади формування цілісної системи прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць як складової частини загальної системи державного регулювання економічного і соціального розвитку держави [99].

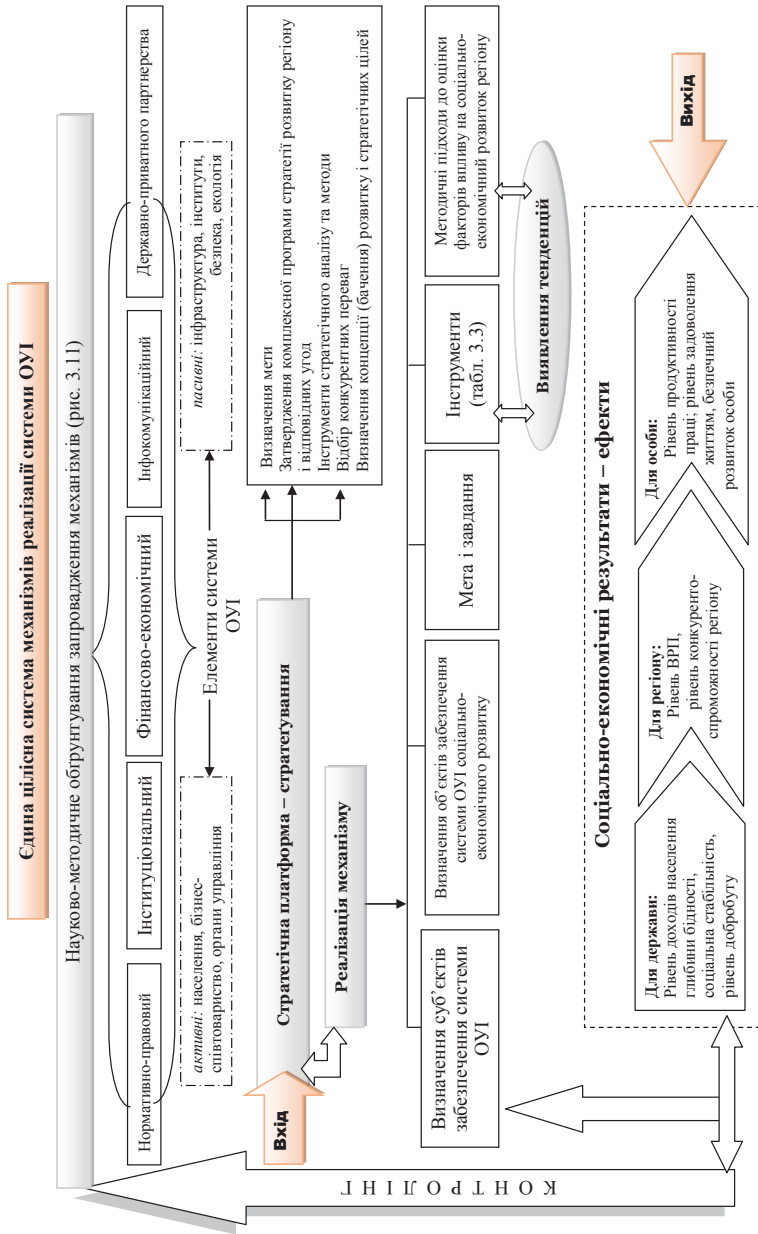


Рис. 3.10. Комплекс механізмів реалізації системи ОУІ



Рис. 3.11. Наукове обґрунтування запровадження механізмів реалізації системи ОУІ

Одними з перших законів, що визначають зміст та основні напрямки інноваційної діяльності став Закон «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 13.12.1991 р. [102], далі Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків» від 16.07.1999 р. [104], «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. [101], «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.01.2003 р. [103], та ін.

Таблиця 3.3

### Інструменти механізмів реалізації системи ОУІ

Механізм	Інструменти
Нормативно-правовий	Нормативно-правові акти, закони, проекти регіонального/місцевого розвитку. Забезпечення правовим полем: конституція, закони, постанови, кодекси. Методи прогнозування й розробки сценаріїв майбутнього розвитку, формування паспортів територій
Інституціональний	Різноманітні інституції інфраструктури ринку, адміністративна (державна) статистика, відповідальність (в т. ч. соціальна) бізнесу, вплив та залучення засобів масової інформації, формування соціальних стандартів,
Фінансово-економічний	Програмно-цільовий метод формування бюджету; бюджет розвитку; об'єднання коштів територіальних громад для реалізації спільних проектів; міжбюджетні трансферти; тарифно-цінова політика; місцеві податки і збори, залучення коштів на договірних засадах; соціальні замовлення, кредитування; зовнішні та внутрішні гранти, програми інвестування, стартапи.
Інфокомунікаційний	Територіальний маркетинг та інші маркетингові технології (в т. ч. бенчмаркінг), SWOT-аналіз, PEST-аналіз; аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів впливу на розвиток; аналіз і вибір цільових ринків і позиціонування (визначення нинішніх і бажаних позицій) територій; формування бази даних (в т. ч. накопичення досвіду)
Державно-приватного партнерства	Налагодження партнерських відносин, публічно-приватне партнерство, міжмуніципальне і міжрегіональне співробітництво, започаткування ділових/ комерційних/ підприємницьких центрів-ініціатив, ділові зв'язки; субвенції на соціально-економічний розвиток, інфраструктурні субвенції для об'єднаних територіальних громад, діалог влади та суспільства



Нормативно-правовим актом інноваційного характеру стала чинна на сьогоднішній день Постанова «Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку конкуренції на 2014–2024 роки», від 19 вересня 2012 р. [204], Постанова «Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року» [205], «Концепція реформування державної політики в інноваційній сфері» від 10 вересня 2012 р., схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 р. за № 5/2015, «Стратегії сталого розвитку “України-2020”» [227] та ін. відомчі документи [61]. Проте, на практиці інноваційне законодавство не діє, відсутній сформований системний підхід до впровадження інновацій, а відповідні інноваційні програми не фінансуються, або фінансуються у незначному обсязі.

Відповідно, аналіз нормативно-правової бази інноваційного планування в Україні дозволяє зробити висновок про достатньо низький її рівень з точки зору нормативно-правового забезпечення системи формування та запровадження стратегічних і тактичних планів соціально-економічного розвитку. Низка розроблених нормативно-правових актів так і не були прийняті, а не сформованість законодавства, у свою чергу, ускладнює реалізацію прикладних засад державної політики соціально-економічного розвитку територій, створює протиріччя на державному і регіональному рівнях управління, знижує ефективність діяльності органів місцевого самоврядування, ускладнює програми формування спроможних територіальних громад.

Відсутність державної підтримки виконання програм науково-технічного та інноваційного розвитку призвела до погіршення стану багатьох галузей економіки, відсутності або низького рівня впровадження інновацій [278]. Така ситуація ускладнюється й тим, що сьогодні в Україні погіршився стан існуючих раніше економічних зв'язків, відсутня зріла ринкова інфраструктура, має місце втрата товаровиробниками значної частини внутрішнього ринку внаслідок слабкої конкурентоспроможності, інфляції, недостатньо швидке формування ефективних фінансово-кредитних інститутів. Необхідно

відзначити, що нерозвиненість інноваційної інфраструктури є однією з основних причин неконкурентоспроможності економіки України. Однією з найбільш гострих проблем, що стоять сьогодні перед економікою України, є проблема переведення ключових галузей економіки на переважно інноваційний шлях розвитку, у зв'язку з цим, зазначимо, що інноваційний тип розвитку визначається перенесенням акцентів на використання принципово нових прогресивних методів і підходів управління, розробку прогресивних організаційних і управлінських рішень в інноваційній діяльності.

Розвиток найважливіших напрямів інноваційної діяльності територій має забезпечуватися завдяки реалізації відповідних державних програм. На сьогодні в Україні реалізовується декілька державних програм у сфері інноваційного розвитку промислового сектору, такі як Програма «Горизонт 2020» – це найбільша програма Європейського Союзу з фінансування науки та інновацій з загальним бюджетом близько 80 млрд євро, розрахована на 2014–2020 роки [194], «Інноваційна Україна-2020» зумовлена необхідністю якнайшвидшого переведення вітчизняної економіки на рейки інноваційного розвитку [118], Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» [197], Програма визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2017–2021 роки [193].

Свого часу, президентом України також було підписано указ «Про стратегію сталого розвитку України-2020», що визначає основні напрямки розвитку країни, серед яких програма енергонезалежності та популяризації України та Проект Комплексної програми розвитку фінансового ринку України на 2015–2020 роки, метою якого стало розроблення та впровадження реформ у фінансовому секторі України для створення передумов підвищення ролі вітчизняної фінансової системи у сталому економічному зростанні України [93]. 15 вересня 2017 року Уряд України представив Національну доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна», яка визначає базові показники для досягнення Цілей сталого розвитку 2016–2030 рр. [175].

Незважаючи на наявність в Україні цілого ряду концепцій і програм щодо розвитку науки та інновацій, а також на періодичне обговорення проблем інноваційної та науково-технічної діяльності на парламентському рівні, прийняті рекомендації здебільшого не реалізуються, фінансові, кредитні, податкові, митні та інші важелі забезпечення розвитку інноваційної діяльності не працюють. Це і є основною причиною гальмування процесу передачі результатів досліджень з наукових установ та вищих навчальних закладів до реального сектору економіки. В Україні практично немає поширених як у розвинених країнах механізмів підтримки трансферу результатів досліджень. На думку аналітиків [58; 154; 181], однією з головних причин і одночасно джерелом інноваційних ідей є потреби ринку, а основними проблемами, що перешкоджають реалізації інноваційного потенціалу реального сектору України, є: обмеженість фінансування, відсутність інститутів і науково-технічної підтримки та реалізації великих проектів; недостатня концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках; відсутність мотивації інноваційної діяльності в контексті розвитку території.

Зазначимо також, що формування механізмів управління розвитком регіонів в Україні набуває особливого значення з позиції сучасного розуміння особливостей функціонування інституту місцевого самоврядування в територіальній організації влади в Україні, динаміки її становлення в умовах демократизації суспільства, спрямованості на задоволення потреб громадян.

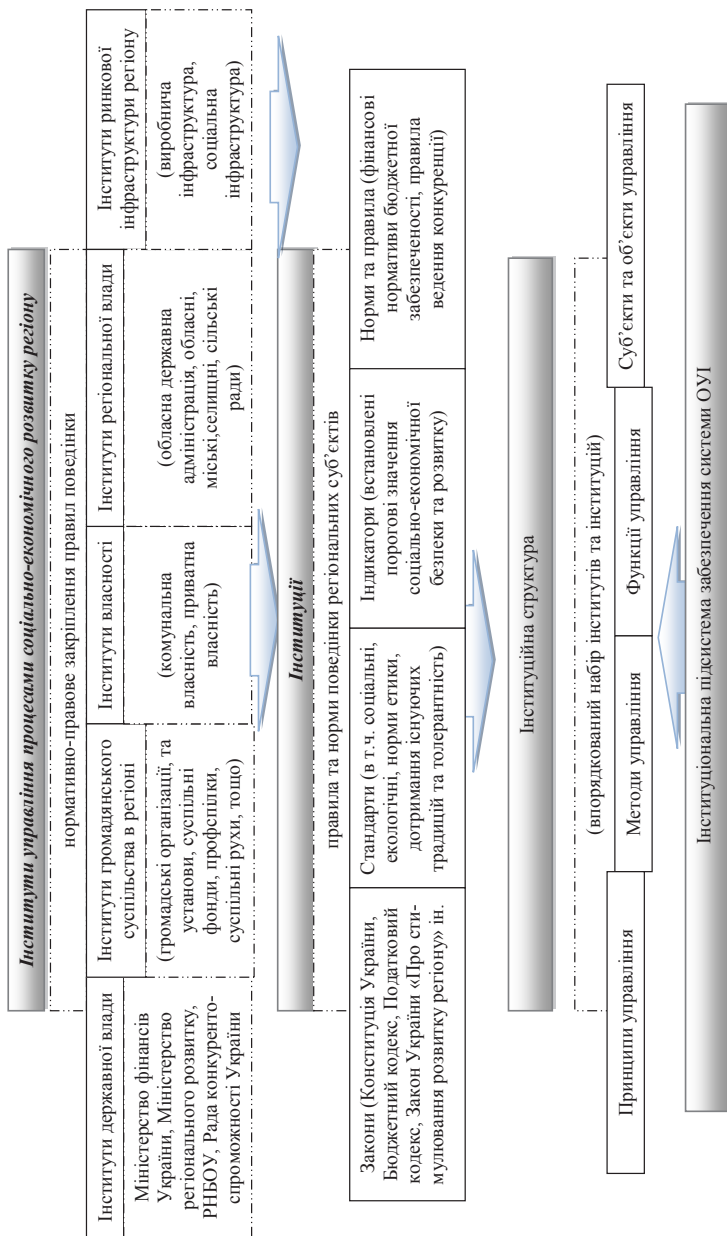
Процес реформування правового поля системи регулювання регіонального розвитку є достатньо суперечливим і неоднозначним через певні об'єктивні причини, в першу чергу, пов'язані із недостатнім рівнем методологічного забезпечення відповідної підсистеми державного регулювання економіки, а також унаслідок дії потужних геополітичних чинників. Правове регулювання регіонального розвитку є недостатньо системним, що є детермінантою несприятливих процесів в комплексному розвитку регіону [154].

Виходячи зі змістовного наповнення поняття «інституційне середовище» забезпечення впровадження механізмів реалізації системи ОУІ в регіонах в контексті залучення стратегування як інструменту вказаного механізму, детальніше розглянемо зміст

його елементів. Формалізоване закріплення правил поведінки різних суб'єктів господарювання щодо забезпечення соціально-економічного розвитку регіону здійснюють інститути державної, регіональної влади, інститути громадянського суспільства, власності та ринкової інфраструктури, кожен з яких має спеціалізуватися на реалізації конкретних функцій, методів та інструментів управління процесами регіонального розвитку, відтворення соціально-економічної системи регіону, його соціально-економічної безпеки з урахуванням ОУІ (рис. 3.12, див. стор. 189).

Інститутам державної влади необхідно перейти від суто адміністративних заходів до встановлення нового соціального порядку, який врахував би постулати концепції збалансованого соціально-економічного розвитку регіону, дозволяв збалансувати економічну ефективність із соціальною справедливістю, досягнення прозорості стосунків між державою, регіоном та бізнесом, забезпечення перерозподілу функцій від держави до регіону. Діяльність інститутів державного регулювання процесів фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку економіки регіону (Міністерство фінансів України (як інститут регулювання процесів фінансового забезпечення, міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (інститут регулювання процесів відтворення регіональної соціально-економічної системи), Рада національної безпеки та оборони України (інститут забезпечення соціально-економічної безпеки регіонів держави), Рада конкурентоспроможності України (інститут забезпечення конкурентоспроможності регіонів держави) повинні бути скоординованими та узгодженими між собою, відповідати принципам соціально орієнтованого розвитку економіки регіону, що дозволить забезпечити соціально-економічну безпеку, підвищити конкурентоспроможність регіону та відтворити його соціально-економічну систему (табл. 3.4, див. стор. 190–193).

Діяльність інститутів громадянського суспільства повинна реалізуватись у трьох основних напрямках: забезпечення балансу інтересів соціуму та економічним зростання регіону; формування і забезпечення умов його життєдіяльності як передумови досягнення соціально-економічної безпеки, самозабезпечення та



**Рис. 3.12. Складові елементи інституційного середовища механізмів запровадження системи ОУІ в регіонах України**

Таблиця 3.4  
**Формалізоване закріплення правил поведінки інститутами влади соціально орієнтованого розвитку економіки регіону**

Напрями соціально орієнтованого розвитку економіки регіону		Формалізоване закріплення правил поведінки інститутами забезпечення соціально-економічного розвитку регіону			
1	2	3	4	5	
		Конкурентоспроможність регіону			
Інститути державної влади	Програмно цільове планування підвищення конкурентоспроможності регіону, регулювання процесів забезпечення конкурентоспроможності регіону	Адміністративні, економічні, соціальні, нормативні	Авансування капіталу, фонди регіонального розвитку, економіка знань	Забезпечення зайнятості населення, гарантування нормального функціонування багатуєкладної економіки, забезпечення збалансованого вирішення соціально-економічних проблем, розширення участі найманих працівників у прибутках підприємства, удосконалення бюджетно-податкової політики країни	
Інститути регіональної влади	Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності регіону, контроль за дотриманням вимог нормативно-правового поля регулювання соціально орієнтованого розвитку	Економічні, програмування регіонального розвитку	Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності, формування регіональної структури економіки	Підвищення інвестиційної привабливості регіону	

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
Інститути громадянського суспільства	економіки регіону, стимулювання регіональних органів влади до процесів підвищення конкурентоспроможності регіону	Соціальні, психологічні	Бюджетне фінансування громадських ініціатив	Нагородження капіталу через участь у прибутках і формуванні умов розвитку економіки регіону, реалізація соціальної ролі праці
Інститути власності	Стимулювання реалізації творчої ініціативи населення регіону, контроль за роботою профспілок, контроль за дотриманням вимог трудового законодавства	Економічні	Фонди регіонального розвитку для фінансування підприємств комунального господарства	
Інститути ринкової інфраструктури	Регулювання стосунків з приво-ду об'єктивних передумов виробничої діяльності в регіоні	Економічні	Кон'юнктура ринку, страхування венчурного бізнесу, кредитування, інвестування	Розвиток підприємництва в усіх сферах життєдіяльності регіону, створення сприятливих умов для реалізації ідеї соціального підприємництва
Соціально-економічна безпека				
Інститути державної влади	Створення системи заохочення до професійної діяльності, нагородження коштів для гарантованого захисту соціально незахищених верств населення поєднання та узгодження інтересів,	Нормування	Дотації на вирівнювання фінансової забезпеченості місцевих бюджетів, субвенції на здійснення	Створення гідних умов життя населення, пошук напрямів співробітництва в межах державно-приватного партнерства

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
Інститути регіональної влади	розвитку соціальної та економічної сфер із зазначенням порогових значень досягнення збалансованого соціально-економічного розвитку	Бюджетування	державних програм соціального захисту, державні соціальні стандарти і нормативи	Досягнення мінімальних стандартів безпеки, створення передумов безпечного соціально-економічного розвитку регіону
Інститути громадянського суспільства	Визначення індикаторів безпечного розвитку регіону, складання бюджету соціально-економічного розвитку території, організація та управління виконання місцевого бюджету соціально-економічного розвитку регіону	Соціально-психологічні	Самофінансування	Вільне і безпечне існування, створення умов для встановлення реальної оцінки праці та зміни ролі мінімальної оплати праці
Інститути власності	Посилення ролі профспілок, підняття на новий рівень вимог колективних договорів та трудових угод	Економічні	Резервні фонди	Мінімізація ризиків банкрутства та ліквідації
Інститути ринкової інфраструктури	Створення нормальних умов життєзабезпечення населення	Економічні	Статутні фонди	Задоволення особистих потреб
Відтворення регіональної соціально-економічної системи				
Інститути державної влади	Регулювання відтворювальних процесів регіонального розвитку, податкове стимулювання	Економічні, соціальні	Субвенції на виконання інвестиційних програм,	Підтримання відтворювальних процесів соціально-економічної системи регіону,



Закінчення таблиці 3.4

1	2	3	4	5
Інститути регіональної влади	Організація та управління виконання місцевого бюджету соціально-економічного розвитку регіону	Фіскальні	державна участь в акумуляванні початкового капіталу	підтримка малого та середнього бізнесу, реформування бюджетного сектору
Інститути громадянського суспільства	Контроль за регіональними процесами розподілу та перерозподілу	Соціально-психологічні	Місцеві податки та збори	Обґрунтування запровадження місцевих податків та зборів
Інститути власності	Забезпечення результативності та ефективності діяльності	Економічні, соціальні	Мережа місцевих інвестиційних компаній, грантові ресурси	Забезпечення свободи самореалізації, самовдтворення трудового потенціалу регіону, перехід до власності
Інститути ринкової інфраструктури	Створення в регіонах виробництва із замкнутим циклом, організація та функціонування ринку фінансових послуг	Економічні	Корпоратизація та приватизація об'єктів, формування нових інноваційних інститутів, амортизаційні фонди, фонд заробітної плати	Забезпечення формування доданої вартості, соціального ефекту
		Економічні	Грошові фонди фінансових ресурсів	Покращення життєдіяльності населення, розширене відтворення регіональної соціально-економічної системи

*Джерело: систематизовано на основі [122]*

самофінансування регіонів, які зацікавлені приймати активну участь у створенні ВРП як базису підвищення економічного зростання регіону відтворення його розвитку. Інститути громадянського суспільства мають спрямувати свої зусилля на встановлення та дотримання вимог щодо реалізації встановлення нових правил гри в умовах соціально орієнтованої економіки регіонів держави, що дозволить реалізувати засадничі принципи соціально-економічного розвитку сучасного регіону. Трансформація спрямованості дій інститутів управління процесами фінансового забезпечення розвитку регіону систематизовано та подано в табл. 3.5 (див. стор. 195–196).

Між інститутами забезпечення соціально-економічного розвитку економіки регіону виникає питання про розподіл фінансових повноважень, що має ґрунтуватись на розподілі їх функціональних повноважень. Однак, це є необхідною але недостатньою умовою прийняття органами влади виважених самостійних рішень щодо ефективного використання обмежених бюджетних коштів, які спрямовуються, перш за все на забезпечення соціально-економічної безпеки та простого відтворення регіональної соціально-економічної системи. Перехід від централізованої бюджетної системи до системи із самостійними місцевими бюджетами, яка б сприяла ефективному виконанню функцій органами управління як інститутів фінансового забезпечення розвитку регіону у межах відповідних ресурсів, є можливим на основі створення економічно виваженої системи розподілу повноважень, доходів та видаткових зобов'язань між різними інститутами фінансового забезпечення розвитку регіону. Така система характеризуватиметься виконання умов інституціональної симетрії [206, с. 232] щодо правил, норм стандартів, тощо у прийнятті рішень про структуру фінансового забезпечення розвитку економіки регіону.

Найбільш ефективною політикою економічного зростання є така, що забезпечує нагромадження фінансових ресурсів (капіталу), за якого має місце стійкий стан економіки з максимальним рівнем споживання [206, с. 310], що визначатиме соціальні результати регіону.

Основу структури інституціонального середовища фінансового забезпечення соціально орієнтованого розвитку економіки

Таблиця 3.5

**Трансформація спрямованості дій інститутів управління процесами фінансового забезпечення механізму реалізації ОУІ в соціально-економічному розвитку регіонів**

1	2	3	4
Інститути управління	Засадничі принципи діяльності інститутів управління процесами соціально-економічного розвитку	Тип фінансової моделі процесів соціально-економічного розвитку	Напрями забезпечення соціально-економічного розвитку регіону
Інститути державної влади	Принципи зміни централізації фінансових ресурсів, що передбачає зміну структури формування місцевих бюджетів, де обсяги їх фінансування джерел визначатимуться темпами росту ВРП	Фінансова модель споживання (розподільчо-перерозподільчі процеси)	Безпечний соціально-економічний розвиток регіонів, проросте відтворення регіональної системи.
Інститути регіональної влади	Перехід від усталених принципів міжбюджетного регіонального вирівнювання до активної участі регіональних соціально-економічних систем у забезпеченні високої результативності їх функціонування	Фінансова модель розвитку (розподільчі процеси)	Збалансування економічної ефективності із соціальною справедливістю, забезпечення конкурентоспроможності регіону та розширеного відтворення його соціально-економічної системи

Закінчення таблиці 3.5

1	2	3	4
<p>Інститути ринкової інфраструктури</p>	<p>Забезпечення принципу добросовісної конкуренції між суб'єктами ринкової інфраструктури. Зміна підходу до процесів їх фінансового забезпечення із зменшення питомої ваги фінансування із власних джерел (бюджетні ресурси) до створення сприятливого середовища для стимулювання активізації інвестиційно-кредитного залучення джерел фінансового забезпечення соціально-економічним розвитком регіону</p>	<p>Фінансова модель регіонального розвитку</p>	<p>Розширене відтворення регіональної соціально-економічної системи, оптимізація структури економічних витрат за пріоритетністю фінансування та їх джерелами</p>
<p>Інститути власності</p>	<p>Забезпечення принципу конкурентності між суб'єктами ринкових форм власності, які на умовах самофінансування спроможні зміцнити регіональну фінансову базу</p>	<p>Фінансова модель регіонального розвитку</p>	<p>Відтворення соціально-економічної системи регіону, підвищення конкурентоспроможності регіону через збільшення обсягів ВРП</p>
<p>Інститути громадського суспільства</p>	<p>Дотримання соціальної справедливості та формування і донесення до органів регіонального управління вимог щодо забезпечення соціалізації економіки регіону, самозабезпечення та самофінансування регіонів, які зацікавлені приймати активну участь у створенні ВРП як бази підвищення економічного зростання регіону</p>	<p>Фінансова модель споживання та регіонального розвитку</p>	<p>Забезпечення балансу інтересів соціуму та економічним зростанням регіону; формування та забезпечення безпечних умов його життєдіяльності як переломової досягнення соціально-економічної безпеки регіону; відтворення регіональної системи</p>

*Джерело: складено на основі [49; 200]*

регіону створюють закони нормативно-правового характеру, які регулюють усі типи відносин у цій сфері як інституцій регулювання цих процесів. Формування нормативно-правового поля розпочинається із моменту усвідомлення усіма інститутами розвитку регіону необхідності створення особливих захисних механізмів від дії реальних і потенційних загроз і небезпек по забезпеченню збалансованого соціально-економічного розвитку регіону, зниження ризиків їх прояву. Головна функція нормативно-правового компонента – це регулювання відносин і взаємодій у сфері фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку економіки регіону, визначення пріоритетів, цілей і напрямів фінансування розвитку економіки регіону, структуризація інституціонального простору сфери фінансування [42, с. 102].

Трансферти – це узагальнювальний термін, яким у зарубіжних країнах називають фінансові ресурси, що передаються з бюджету центрального уряду до бюджетів місцевого самоврядування, а також із бюджетів територіальних одиниць вищого адміністративного рівня до бюджетів адміністративних одиниць нижчого адміністративного рівня, а також у зворотному напрямку. За рахунок трансфертів формується значна частина доходів місцевих бюджетів зарубіжних країн: у Румунії – 79%, Болгарії – 78%, Угорщині – 66%, Латвії – 68%, Словенії – 67%, Великобританії – 77%, у Нідерландах – 60%. У деяких країнах трансферти формують незначну частину доходів місцевих бюджетів: у Швеції -19%, Франції – 25%, Австрії – 35%, у Данії – 24%. У країнах із стабільною економікою головну роль відіграють незв'язані трансферти (Німеччина, Франція, Швеція), у країнах з перехідною економікою (Польща, Латвія) – зв'язані [79, с. 384]. В Україні також одним з основних способів формування доходів місцевих бюджетів є трансферти, частка яких в окремих бюджетах досягає 80% [214]. Місцеві податки і збори, кредити й інші способи формування доходів місцевих органів влади, характерні для розвинених країн, в Україні відіграють недостатню роль [263].

Інститути державної влади повинні забезпечувати підтримку економіки на тому рівні розвитку, який забезпечував би ефективне функціонування регіональної економічної системи, можливість подальшого економічного зростання, підтримання

відтворювальних процесів соціально-економічного системи регіону, гарантування функціонування багатуокладної економіки, забезпечення збалансованого вирішення соціально-економічних проблем. Ці інститути повинні сприяти розвитку регіональних фондів, мережі, спеціалізованих фондів, що беруть участь у фінансуванні програм соціально-економічного розвитку регіону як напрямів підвищення його конкурентоспроможності, забезпечувати реінвестування коштів в економіку регіону під бюджетні пріоритети регіонального розвитку.

Враховуючи світовий і вітчизняний досвід з розбудови інформаційного суспільства та з метою забезпечення інформаційної підтримки та інноваційного розвитку усіх напрямків життєдіяльності Одеської області, підвищення конкурентоспроможності, підвищення якості життя та охорони здоров'я, результативності науки та освіти, визначено такі стратегічні цілі інформатизації:

- прискорення впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій в усі сфери суспільного життя, економіку області, в діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Забезпечити перехід обласної мережі мовлення на цифрові технології із забезпеченням 100% покриття території області;

- подальший розвиток комп'ютеризації області з метою досягнення відповідних показників країн Європейського Союзу, у першу чергу, в галузях державного управління та інших стратегічних напрямках економічного та соціального розвитку;

- створення розвинутої обласної інформаційно-комунікаційної інфраструктури;

- державну підтримку економічного зростання нових «електронних» секторів економіки (торгівлі, надання комунальних і банківських послуг тощо), вирішення нормативно-правових питань щодо електронної взаємодії;

- збереження культурної спадщини Одещини шляхом електронного її документування;

- широке використання інформаційно-комунікаційних технологій для удосконалення державного управління, відносин між державою і громадянами, становлення електронних форм

спілкування між державними органами і фізичними та юридичними особами;

- досягнення ефективної участі всіх районів та населених пунктів області у процесах становлення інформаційного суспільства шляхом децентралізації і підтримки регіональних і місцевих ініціатив;

- удосконалення засобів інформаційної безпеки в умовах широкого використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій;

- розвиток інноваційних технологій у сфері інформатизації, зокрема, участь у розробці та виробництві на території інноваційного розвитку програмного забезпечення для потреб області та України, експорту в інші країни. Створення привабливих умов для залучення інвестицій для розвитку усіх напрямів інформатизації та розвитку телекомунікаційних мереж Одеської області;

- створення системи обміну інформацією на основі забезпечення функціонування електронного документообігу, цифрового підпису, стандартних наборів сертифікованого програмного забезпечення;

- підвищення загальноосвітнього рівня населення в галузі інформаційних технологій.

Ще одною складовою системи механізмів реалізації ОУІ є державно-приватне партнерство. В загальному розумінні, це система відносин між державним та приватним партнерами, при реалізації яких ресурси обох партнерів об'єднуються з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагород (відшкодувань) між ними, для взаємовигідної співпраці на довгостроковій основі у створенні (відновленні) нових та/або модернізації (реконструкції) існуючих об'єктів, які потребують залучення інвестицій, та у користуванні (експлуатації) такими об'єктами. Закон «Про державно-приватне партнерство» [98] створює законодавче підґрунтя для співробітництва державного та приватного сектора з метою підвищення конкурентоспроможності та залучення інвестицій в економіку України.

Закон передбачає реалізацію проектів лише у формі договору, тоді як, наприклад, у ряді європейських країн такого обмеження немає, переважно створюється спеціальна структура у формі

юридичної особи за участю публічного і приватного партнера, у ряді випадків – ще за участю фінансових інститутів. У рамках даного об'єднання і укладаються договори, що дозволяє досягти максимальної структурованості і прозорості операції [183].

Закон визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державно-приватного партнерства в Україні, врегульовує відносини, пов'язані з підготовкою, виконанням та припиненням договорів, що укладаються в рамках державно-приватного партнерства, встановлює гарантії додержання прав та законних інтересів сторін цих договорів. Метою закону є створення умов для підвищення конкурентоспроможності державного сектора економіки. Об'єкти, збудовані за принципом державно-приватного партнерства, не підлягають приватизації і перебувають у державній або комунальній власності на весь термін дії договору. Розподіл ризиків, пов'язаних з реалізацією проекту в рамках державно-приватного партнерства, визначаються на основі Методики, затвердженої Кабінетом Міністрів України та за домовленістю між державним та приватним партнерами.

Для іноземних приватних партнерів, які реалізують на території України проекти в рамках державно-приватного партнерства, встановлюється національний режим інвестиційної та іншої господарської діяльності. Держава гарантує додержання установлених цим Законом умов для провадження діяльності приватних партнерів, пов'язаної з виконанням договорів, укладених в рамках державно-приватного партнерства, додержання їх прав і законних інтересів.

При цьому, крім виконання зобов'язань відповідно до договорів державно-приватного партнерства є бажаним щоб держава надавала підтримку у фінансуванні реалізації проектів як на ранніх стадіях так і протягом дії договору та диверсифікувала пов'язанні з державно-приватним партнерством фінансові ризики.

У рамках розвитку діалогу між владою і бізнесом для вирішення його нагальних проблем на місцевому рівні передбачається активізувати роботу обласної та місцевих координаційних рад з питань розвитку підприємництва, до складу яких включені лідери громадських організацій та підприємців. Очікуваним



результатом виконання запланованих заходів є поступовий перехід на новий якісний рівень розвитку малого і середнього підприємництва і, як наслідок, нарощування обсягів реалізації продукції та збільшення внеску малих підприємств і приватних підприємців у ВРП, підвищення продуктивної зайнятості населення, вирішення соціальних проблем регіону. Це дасть змогу підвищити частку малого і середнього підприємництва у загальному випуску продукції, зокрема по Одеському регіону – до 13% і, як наслідок, збільшити надходження від суб'єктів малого і середнього бізнесу до Зведеного бюджету по Одеській області до 40%; за рахунок самозайнятості населення та збільшення кількості малих підприємств до 17 тис. одиниць створити нові робочі місця та залучити до роботи у сфері підприємницької діяльності до 300 тис. осіб на кінець 2017 р.; розвивати бізнес-інфраструктуру підтримки малого бізнесу (кредитні спілки, місцеві фонди підтримки підприємництва) [50].

Вважаємо, що подальше розширення інфраструктури підприємництва, має бути спрямованим на створення у кожному районі та місті області фонду регіонального розвитку підтримки підприємництва, основними завданнями якого стануть надання фінансово-кредитної допомоги суб'єктам малого бізнесу, консалтингових, тренінгових послуг.

Визначимо перелік процедур, пов'язаних з реалізацією системи ОУІ в регіонах. До нього входить послідовність та зміст відповідних дій місцевого органу виконавчої влади та органу місцевого самоврядування щодо:

- розроблення, розгляду та затвердження відповідних програм регіонального розвитку;
- підготовки відповідно до законодавства пропозицій до загальнодержавних прогнозів і програм економічного і соціального розвитку України, висновків щодо доцільності розміщення на території регіону нових підприємств та інших об'єктів незалежно від форм власності, можливостей та умов реалізації в регіоні інших стратегічних завдань розвитку окремих секторів економіки, що мають загальнодержавне значення;
- участі в підготовці та укладанні угод щодо регіонального розвитку;

- нормативно-правового, організаційного, фінансово-економічного, інформаційного, кадрового, науково-проектного забезпечення;
- включення до щорічного бюджету обласних та м. Київ міських бюджетів фінансування заходів відповідної обласної, Київської міської ради з реалізації регіональної стратегії розвитку з врахуванням джерел їх фінансування;
- визначення критеріїв та запровадження моніторингу реалізації стратегії, програм і угод регіонального розвитку;
- періодичного коригування регіональної стратегії розвитку з визначенням на черговий середньостроковий період першочергових завдань регіонального розвитку, що мають загальнодержавне значення та потребують розв'язання на основі програмно-цільового підходу;
- створення промислово-фінансових груп, інших сучасних форм господарювання для розвитку транскордонних та регіональних економічних зв'язків на основі виробничої кооперації та інтеграції;
- об'єднання на договірних засадах фінансових та інших ресурсів місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування для розв'язання спільних регіональних та міжрегіональних проблем розвитку, оптимального використання бюджетних коштів [272].

Напрями актуалізації державно-приватного партнерства в системі механізмів реалізації ОУІ полягають в тому, що регіон являє собою систему, яка складається з підсистем: механізму реалізації заходів, регіонального (ресурсного) потенціалу, інвестиційного простору, інноваційного підприємництва та наукового простору, де взаємодія влади, бізнесових структур і громадськості здатна забезпечити комплексний розвиток усіх складових територіальної системи, узгоджуючи регіональні інтереси з державними та беручи на себе відповідальність за прийняті рішення.

У результаті дослідження науково-методичного забезпечення організаційно-економічних інновацій в соціально-економічному розвитку регіону отримано такі висновки та розроблено пропозиції.

Критичне переосмислення теорії та практики стратегічного управління дало можливість виокремити «стратегування» як

наукову категорію, яку використовують під час дослідження складних соціально-економічних систем (типа регіону) як найбільш адекватний інструмент для вирішення задач, що дозволяють створити необхідні умови для перспективного розвитку регіону на основі стратегічних цілей, що здатні консолідувати зусилля влади, бізнесу та суспільства. Доведено, що запровадження стратегування зумовлено укріпленням регіональної складової в економічній політиці України, переходом від парадигми функціонування до парадигми розвитку отже надання територіальним громадам більше повноважень та самостійності в прийнятті всього комплексу господарських рішень. Представлено змістовне наповнення принципів регіонального стратегування визначається їх набором, що використовують в певному регіоні.

Стратегування регіону – безперервний процес розробки, впровадження та моніторингу програм і документів соціально-економічного розвитку регіону, що містить процедури безпосередньо розробки, планування й стратегічного управління в цілому, які у свою чергу, розмежовано на групи функції стратегування: управління процесом визначення цільових орієнтирів, управління процесом розробки стратегій, управління процесом реалізації стратегій. На основі аналізу процесів стратегічного управління розвитком регіонів України, в загалі, та Одеського регіону, зокрема, визначено основні етапи реалізації системи ОУІ в Стратегії розвитку Одеського регіону.

Формування механізмів реалізації системи ОУІ складається із взаємопов'язаних елементів, спрямованих на розвиток регіону та розробку відповідної стратегічної платформи, яка містить соціально-економічний аналіз, SWOT-аналіз, визначення і відбір конкурентних переваг, визначення концепції (бачення) розвитку і стратегічних цілей, що дозволяє збалансувати взаємно-суперечливі вимоги для досягнення результатів у короткостроковій перспективі. Доведено, що впровадження механізмів реалізації системи ОУІ у соціально-економічному розвитку регіону має здійснюватися через реалізацію комплексу окремих специфічних механізмів, організаційних та управлінських заходів, які будуть здійснюватися суб'єктами регіонального розвитку відповідно до плану реалізації регіональної стратегії та

інших регіональних програм, а також рішень органів місцевого самоврядування, задля соціально-економічного розвитку регіону. Представлено наукове обґрунтування залучення кожного з елементів в комплексі механізмів реалізації системи ОУІ в розвитку регіону та визначено їх інструментальне забезпечення

На основі узагальнення зарубіжного досвіду обґрунтовано необхідність системного використання бенчмаркінгу в регіонах як управлінської інструментарію, якій набуває все більшої актуальності, адже все більше число територій визначають, що вони конкурують один з одним з метою залучення іноземних інвестицій. Визначено основні чинники, що перешкоджають впровадженню бенчмаркінгу у практику управління регіональним розвитком в Україні, серед яких виокремлено: відсутність обізнаності керівної ланки з цим управлінським інструментом; відсутність державної підтримки та розвиненої інфраструктури. Розроблено інформаційно-методичне забезпечення використання бенчмаркінгових технологій в координатах системи ОУІ розвитку регіону. Доведено, що започаткувавши бенчмаркінгову діяльність, регіон має порівнювати себе з «найкращою практикою», якщо прагне до постійного удосконалення і розвитку. Характер об'єкта зіставлення суттєво впливає на всі основні елементи методики бенчмаркінгу: склад і методи вимірювання параметрів якості об'єкта, способи оцінки досягнутого рівня його розвитку, вибір бази для порівняння, інформаційне забезпечення і комплекс необхідних заходів.

Науково-методичні підходи та організаційно-управлінські рішення, що викладені у роботі, формують підґрунтя та умови соціально-економічного розвитку регіону на засадах системності, комплексності та просторового розвитку в координатах системи ОУІ.

## **ВИСНОВКИ**

У даному дослідженні наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні наукових підходів та формуванні методичних рекомендацій щодо запровадження системи ОУІ в забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону. Узагальнення та систематизація дослідження дозволили сформулювати такі висновки і рекомендації.

На підставі дослідження особливостей сучасної наукової думки з економічного, соціального та інноваційного прийняття розвитку територій авторській підхід визначає дефініцію «соціально-економічний розвиток регіону» як інституційну основу розвитку регіональної системи – комплекс заходів, що спрямовані на створення, вдосконалення або реформування системи управління та оптимальне поєднання можливостей і ресурсів регіонів з ціллю активізації регіонального розвитку та формує підґрунтя збалансованого соціально-економічного розвитку, метою якої мати бути розв'язання внутрішніх соціально-економічних протиріч, збалансування регіональних взаємовідносин всередині країни, забезпечення можливості регіонального відтворення. Виокремлено його постулати: забезпечення економічної ефективності та соціальної справедливості в розподілі та використанні ВРП; забезпечення конкурентоспроможності регіону; забезпечення відтворення соціально-економічної сфер регіону та соціально-економічної безпеки регіону.

В монографії визначено сучасні тенденції щодо децентралізації територіального управління, посилення ролі місцевого самоврядування, відсутність теоретичного обґрунтування його методології, невизначеність категорійного апарату, недостатнє врахування загальнонаукових орієнтирів і дотримання вимог законів управління в процесі прийняття рішень щодо регіонального розвитку, обмеженість ресурсів органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах ринкової економіки.

Усвідомлення необхідності підвищення ефективності економічної діяльності як фундаменту розвитку регіонів визначило, що вагомим її резервом є саме система ОУІ, яка формує нове знання, втілене в нових управлінських технологіях, адміністративних процесах і організаційних структурах. Розробка щодо ОУІ визначає їх як системний процес якісних змін в розвитку регіонів в координатах альтернативних та ефективних організаційно-управлінських заходів, що складається з сукупності взаємопов'язаних елементів системи, які утворюють цілісність та враховують вплив різноспрямованих чинників у взаємодії з якими виявляються її властивості. Доведено, що система ОУІ становить підґрунтя соціально-економічного розвитку регіонів як основи розвитку країни та охоплює сукупність методів, ідей, підходів, фактори змін структурної та соціальної складових та модифікацію раніше існуючого, спрямованих на якісні зміни в системі управління для забезпечення належного життєвого середовища успішного функціонування та ефективного розвитку.

Аргументовано, що в Україні має місце перехід від парадигми функціонування до парадигми розвитку, якій потребує надання територіальним громадам більше повноважень та самостійності в прийнятті всього комплексу господарських рішень. Виходячи з цього автором удосконалено науково-методичні підходи до запровадження системи ОУІ на основі використання системного та комплексного підходів, що передбачає поетапні дії щодо ціліпокладання регіону (на відзнаку від цільових настанов, цілями мають бути притаманні регіону властивості (SMART-характеристики – ясність і точність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість в часі); об'єктивно регіон формує цілі різних рівнів: макроекономічні цілі як підсистеми національної економіки, які є базовими; мезоекономічні цілі як системи; мікроекономічні цілі в розрізі складових його елементів (підсистем); у свою чергу, ціліпокладання має здійснюватися зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), включаючи три основні групи носіїв, які формують тріаду цілей: цілі населення – цілі ділового суспільства – цілі органів управління); прогнозно-аналітичних заходів (здійснення системної діагностики всіх базових підсистем регіону, в т. ч. аналіз та оцінка потенціалу розвитку регіону

(ресурсно-сировинного, виробничого, фінансового, трудового, інфраструктурного, інноваційно-інвестиційного, зовнішньоекономічного, підприємницького, інформаційного, соціального, культурно-етнічного, тощо); стратегування регіонального розвитку та закріплення настанов обраної стратегії; формування механізмів реалізації системи ОУІ в регіоні. На всіх етапах формування та запровадження системи ОУІ в розвитку регіонів має здійснюватися контролінг шляхом аналізу поточного стану, контролю за виконанням кожного етапу, аналізу тенденцій та виявлення нових трендів розвитку та прийняття відповідних превентивних організаційно-управлінських рішень.

Обґрунтовано та запропоновано підґрунтя типології факторів впливу на соціально-економічний розвиток регіону в контексті запровадження системи ОУІ. Доведено, що фактори розвитку території носять економічний і соціальний зміст залежно від того, яку функцію в загальному розвитку певної території вони виконують чи на досягнення якого критерію розвитку вони націлені. В цьому контексті здійснено їх розподіл на ендогенні (природно-ресурсні фактори, економічні, інноваційно-інвестиційного потенціалу, трудового потенціалу (з урахуванням його просторового розміщення і функціонування) та екологічні фактори) та екзогенні (вигідність геоекономічного та геополітичного положення регіону, зовнішньоекономічна та зовнішньополітична ситуація, макроекономічні чинники) фактори.

Серед факторів, що є органічним поєднанням як екзо- так і ендогенного впливу особливе місце посідають фактори економіко-просторового потенціалу та безпеки регіону. Сформована економіко-математична модель оцінки ступеня впливу певних факторів на регіональний розвиток доводить, що кожен регіон має свій набір факторів, що сприяють або перешкоджають його соціально-економічному розвитку. Їх повний набір може в різний спосіб деталізуватися та групуватися. Змістовний аналіз наведених факторів дає можливість репрезентувати вітчизняні порівняльні та конкурентні переваги в розвитку окремого регіону.

Науково обґрунтовано та ідентифіковано змістовне наповнення стратегування з позиції організації ефективного функціонування системи ОУІ. Визначено, що стратегування – це

багатоплановий системний управлінський процес та спосіб самостійного управління розвитком, що дає можливість систематизувати та забезпечити комплексний підхід до поєднання окремих інструментів управління розвитком з різними часовими горизонтами. Водночас, це галузь наукових знань, що охоплює методологію формування стратегії розвитку і прийняття стратегічних управлінських рішень, способи їх практичної реалізації для досягнення поставлених цілей. Доведено, що організацію процесу стратегування на основі системи ОУІ доцільно спрямовувати до принципів цілісності, науковості, об'єктивності, самостійності, дотримання загальнодержавних інтересів, гласності, щодо прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку відповідно до законодавства України на підставі розробленої в роботі структурно-логічної моделі, яка відображає комплекс здійснюваних функцій та етапів стратегічного управління перспективним розвитком.

Конструктивна адаптація зарубіжного досвіду реалізована в низці пропозицій щодо використання бенчмаркінгових технологій в координатах системи ОУІ. Доведено, що концепція бенчмаркінгу стосовно регіону орієнтована на порівняння міста або регіону з іншими з метою порівняння наявних переваг і недоліків. Критерії порівняльного аналізу залежать від задачі, що розв'язують, та пов'язано з необхідністю поліпшити або свої показники, або своє відносне положення.

Визначено основні чинники, що перешкоджають впровадженню бенчмаркінгу у вітчизняну практику управління регіональним розвитком (відсутність обізнаності керівної ланки з цим управлінським інструментом; відсутність державної підтримки та розвиненої інфраструктури). Розроблено інформаційно-методичне забезпечення використання бенчмаркінгових технологій, яке доповнено змістовними характеристиками його ключових елементів та етапів реалізації в регіональному розрізі (аналіз соціально-економічного положення регіонів-партнерів, вибір регіону-еталону, модель оцінки параметрів, апробація моделі і верифікація результатів розрахунків, визначення параметрів можливості розвитку регіону, оцінка впливу змін розвитку на властивості сегмента економічного простору, формування рекомендацій з управління розвитком регіону).



В рамках імплементації європейської концепції «нового регіоналізму» систематизовано комплекс механізмів цільової реалізації всіх елементів системи ОУІ, які поєднують нормативно-правовий, інституціональний, фінансово-економічний, інфокомунікаційний механізми та інститут державно-приватного партнерства та мають здійснюватися суб'єктами регіонального розвитку відповідно до плану реалізації регіональної стратегії та інших регіональних програм, а також рішень органів місцевого самоврядування, що приймаються для досягнення цілей соціально-економічного розвитку регіону. Визначено інструментальне забезпечення реалізації механізмів системи ОУІ в розвитку регіону. Науково-обґрунтовано, що раціональним орієнтиром механізмів реалізації системи ОУІ є посилення ролі стратегування регіонального та територіального розвитку; розробка нових ефективних механізмів міжрегіональних відносин та зміцнення міжрегіональних зв'язків; активізація організаційно-інституційних ресурсів на міждержавному, державному та регіональному рівнях; посилення ролі державних інституцій в регулюванні міжрегіональних зв'язків; активізація потенціалу саморозвитку регіонів на основі формування в регіонах постіндустріальних чинників економічного зростання; визначення регіональної моделі «smart-спеціалізації» регіонів України; забезпечення моніторингу територіального впливу регіональної політики та інтегрованості трьох рівнів забезпечення регіонального розвитку: просторового розвитку на рівні регіональної громади, регіонального розвитку на рівні регіону й регіональної політики на загальнонаціональному рівні. Доведено, що відсутність системного підходу до запровадження механізмів реалізації системи ОУІ регіону виключає досягнення відповідності між усіма елементами окремих механізмів та призводить до різного роду перекосів та гальмує соціально-економічний розвиток регіону.

Інтегральний науковий результат дослідження – сформульовані, обґрунтовані та подані в роботі наукові положення, управлінські рішення та пропозиції удосконалюють і деталізують теоретичні на науково-методичні результати проведеного дослідження та формують науково-прикладну основу їхньої практичної реалізації.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Andersen B. Current position and future development of Benchmarking / B. Andersen, R. Camp // The TQM Magazine. – 1995. – Vol. 7, № 5. – P. 21–25.

2. Barskyi Y. Methodical bases of research and features of formation of the vital functions of population of the region / Y. Barskyi, A. Slaschuk, G. Golub, T. Pogrebskyi // Uniwersytet Śląski Wydział Nauk o Ziemi Sosnowiec 2016, Acta Geographica Silesiana, 21. WNoZ UŚ, Sosnowiec, 2016. – P. 5–11.

3. Berde A. Regional benchmarking process in cognac project (Coordination of RDI policies and their coherence with other policies in the Newly Acceded Countries) / Berde A., Nadaban M.V. Agroinform Publishing House, 2008. – 32 p.

4. Global Competitiveness Index 2016–2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.espae.espol.edu.ec>.

5. Gorman M. Community development in Europe / In Christensen K. & Levinson D. (ed.). Encyclopedia of community: From the village to the virtual world. – London: Sage, 2003. – P. 96–110.

6. Klaus Schwab, Xavier Sala-i-Martin. Global Competitiveness Report 2016–2017. World Economic Forum. Geneva, 2017. [Electronic resource] – Access mode: <https://www.weforum.org/>.

7. Koellreuter C. Regional Benchmarking as a tool to improve regional foresight. European Commission / C. Koellreuter. Research DG-Directorate K, 2002.

8. Primer A. Local economic development / A. Primer // Developing and implementing local economic development strategies and action plans. – Washington, D.C., 2003. – 153 p.

9. Pushkarchuk I.M. The dominance of technological regimes in the countries of innovative economy / Kryvoviazuk I.V., Volynchuk Y.V., Pushkarchuk I.M. // Economics, management, law: problems and prospects: Collection of scientific articles. Vol. 1. – Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2015. – 368 p. – P. 79–83.

10. Regional policy for smart growth in Europe 2020 / European Commission. [Електронний посібник] – Режим доступу:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/information/pdf/brochures/rfec/2011\\_smart\\_growth\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/information/pdf/brochures/rfec/2011_smart_growth_en.pdf).

11. Richard M. Cyert, James G. March. A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall, 1963.

12. Szromnik A. Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i problemy oddziaływania / W: Marketing terytorialny / Red. T. Domanski. – Lodz: Uniwersytet Lodzki. 1997.

13. The Global Innovation Index 2013: The Local Dynamics of Innovation [Electronic resource]. – Electronic data. – Geneva: INSEAD, 2014. – 417 p. – Mode of access: [www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2013.pdf](http://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2013.pdf).

14. The Oslo Agenda for Entrepreneurship Education in Europe // European Commission. [Електронний посібник] – Режим доступу: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support\\_measures/training\\_education/doc/oslo\\_agenda\\_final\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/doc/oslo_agenda_final_en.pdf).

15. Trousdale W. Strategic planning for local economic development: [the manual] / William Trousdale. Volume I: Concepts & Process. – UN: Habitat and Ecoplan International Inc., 2003. – 178 p.

16. Shchekina E.U. Theoretical bases of management organizational and managerial innovation: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Економіка: реалії часу і перспективи», (Одеса, 20–21 лютого 2014 р.) / E.U. Shchekina. – Одеса: ОНПУ, 2014. – С. 155–157.

17. Williamson O.E. (1991a), 'Strategizing, Economizing, and Economic Organization,' Strategic Management Journal, 12, Special Issue, 75–94; Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing; for a practice perspective. Strategic Organization, 1(1). P. 117–125.

18. Абрамешин А.Е. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / Абрамешин А.Е., Воронина Т.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шленов Ю.В.; Под редакцией д-ра экон. наук, проф. О.П. Молчановой. – М.: Вита-Пресс, 2001. – 272 с.

19. Алаев Э.Б. Социально-экономическая география: Понятийно-терминологический словарь / Э.Б. Алаев. – М.: Мысль, 1983. – 290 с.

20. Александрова В.П. Інноваційний розвиток економіки та напрямки його прискорення / В.П. Александрова, Ю.М. Бажал, О.О. Лапко та ін.; за заг. ред. В.П. Александрової. – Київ: ІЕПР НАН України, 2008. – 77 с.

21. Амоша О.А. Регулювання регіонального розвитку в Україні / О.А. Амоша, В.П. Вишневський, А.І. Землянкін та ін. // Економіка промисловості. – 2006. – № 1. – С. 45–59; № 2. – С. 51–66.

22. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: [моногр.] / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. – Київ: КНЕУ, 2013. – 394 с.

23. Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев; под науч. ред. акад. Г.Л. Багиева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1997. – 144 с.

24. Багатогалузева статистична інформація / Регіональна статистика / Офіційний веб сайт державної служби статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

25. Багиев Г.Л. Бенчмаркинг как функция маркетинговых исследований [Електронний ресурс] / Г.Л. Багиев, Е.Л. Богданова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.skbkonter.m/kbt/bible/books.enchmark.html](http://www.skbkonter.m/kbt/bible/books.enchmark.html).

26. Бакум В.В. Особливості формування системи управління регіоном / В.В. Бакум // Економіка АПК. – 2007. – № 4. – С. 27–33.

27. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: [моногр.] / В.Д. Бакуменко. – Київ: Вид-во УАДУ, 2010. – 328 с.

28. Барський Ю.М. Генеза формування соціально орієнтованої економіки регіону / Ю.М. Барський // Зб. наук. пр. «Економічні науки». Серія «Економіка та менеджмент». – Вип. 7(27). – Ч. 2. – Луцьк: ЛНТУ, 2010. – С. 33–46.

29. Барський Ю.М. Соціально орієнтована економіка регіону: теорія, методологія та практика фінансового забезпечення: [моногр.] / Ю.М. Барський. – Луцьк: СПД «Гадяк Ж.В.», 2012. – 512 с.

30. Башнянин Г.І. Загальна економічна теорія. Спеціальна економічна теорія / Г.І. Башнянин, П.Ю. Лазур, В.С. Медведєв. – Київ: Ніка-Центр; Ельга, 2002. – 527 с.

31. Баштакова Ю.И. Управленческие решения: учебн. пособ. / Ю.И. Баштакова. – М.: МЭСИ, 2004. – 184 с.

32. Баштанник В. Інноваційні механізми державного управління регіональним розвитком / В. Баштанник // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2012. – Вип. 4(15). – С. 87–94.

33. Белокооровин Э.С. Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса / Э.С. Белокооровин // Управление компанией. – 2006. – № 1. – С. 10–15.

34. Белокооровин Э. Как использовать возможности бенчмаркинга в отечественных условиях / Э. Белокооровин, Д. Маслов // Управление компанией. – 2005. – № 1. – С. 10–16.

35. Берданова О. Стратегічне планування: навч. посібник / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. – Луганськ: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.

36. Бистров А.Г. Особливості та зміст організаційно-управлінських інновацій / А.Г. Бистров // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. Вдаля, 2011. – № 2(38). – С. 49–53.

37. Божкова В.В. Застосування некомерційного маркетингу на муніципальному та регіональному рівнях // Маркетинг и реклама. – 2005. – № 9. – С. 38–43.

38. Бовин А.А. Управление инновациями в организации: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. 2-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2008. – 415 с.

39. Большая экономическая энциклопедия. – М.: Эксмо, 2007. – 816 с.

40. Болюх М.А. Економічний аналіз: навч. посібник / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. – Київ: КНЕУ, 2001. – 540 с.

41. Борода М. Тенденції фінансування місцевого економічного розвитку: децентралізація та партнерство / М. Борода // Місцевий економічний розвиток: підтримка та стимулювання місцевого розвитку в Україні. матеріали VIII Українського муніципального форуму від 12 липня 2012 року, м. Ялта. – С. 18.

42. Бортнікова О.Г. Методологія інституціонального підходу в державному управлінні у контексті забезпечення національної безпеки / О.Г. Бортнікова // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 12. – С. 101–104.

43. Бочкарева Т.В. Реализационные проблемы стратегирования: аспекты целеполагания / Т.В. Бочкарева, С.Е. Самарцев.

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://metaconsultant.ru/node/71>.

44. Бресин С. Практика бенчмаркінгу / С. Бресин // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2004. – № 1. – С. 7–10.

45. Брусак Р.Л. Стратегічне планування в управлінні розвитком території: [Електронний посібник] / Р.Л. Брусак. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. – 173 с.

46. Бубенко П.Т. Регіональні аспекти інноваційного розвитку: [моногр.] / П.Т. Бубенко. – Харків: НТУ «ХП», 2002. – 316 с.

47. Буняк Н.М. Інноваційний потенціал регіону: сутність та методика оцінки / Н.М. Буняк // Економіка та держава. – Житомир, 2011. – № 11.

48. Ваганов П.И. Методологические проблемы управленческих инноваций [Текст] / П.И. Ваганов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. – 178 с.

49. Варналий З.С. Бюджетний процес в країні: проблеми інституційного забезпечення: [моногр.] / З.С. Варналій, Т. Бугай, С.В. Онищенко. – Полтава: ПНТУ, 2014. – 271 с.

50. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. – Київ: Знання, 2001. – С. 92–96.

51. Василенко В.Н. Архитектура регионального экономического пространства: [моногр.] / В.Н. Василенко / НАН Украины. Ин-т экономико-правовых исследований. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2006. – 311 с.

52. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / В.О. Василенко, В.Г. Шматько. Видання 3-е, вип. та доп. / за ред. В.О. Василенка. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.

53. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент / За ред. В.О. Василенка. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 440 с.

54. Ватсон Г. Стратегический бенчмаркинг стимулирует развитие предприятий / Г. Ватсон // Деловое совершенство. – 2006. – № 9. – С. 27–31.

55. Вахович І.М. Ендогенноорієнтований розвиток регіону: стратегія формування та механізми реалізації: [моногр.] / І.М. Вахович, М.С. Забедюк. – Луцьк: Луцький НТУ, 2012. – 269 с.

56. Вахович І.М. Формування конкурентоспроможної економіки регіонів України: [моногр.] / І.М. Вахович, В.О. Гавура. – Луцьк: РВВ «Вежа», 2013. – 306 с.

57. Вертакова Ю.В. Управление инновациями: теория и практика: учебное пособие для вузов. – М.: Эксмо, 2009. – 432 с.

58. Вігода А. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: практичний посібник / А. Вігода, Б. Боврон, В. Мамонова та ін.: за ред. Санжаровського. – Київ: Вид-во К.І.С., 2008. – 214 с.

59. Віннікова І.І. Аналіз інноваційної активності промислових підприємств України / І.І. Віннікова // Економіка та держава. – 2015. – № 8 – С. 47–53.

60. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.

61. Власюк В.Є. Значення адміністративної реформи в аспекті сталого розвитку національної економіки / В.Є. Власюк // Вісник ДДФА. Економічні науки. – 2011. – № 1(25). – С. 5–12.

62. Воронкова В.Г. Теоретичні засади управління інноваційним процесом в Україні / В.Г. Воронкова // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – Львів. – 2008. – № 628. – С. 417–423

63. Герасимчук З.В. Організаційно-економічний механізм формування та реалізації стратегії розвитку регіону: [моногр.] / З.В. Герасимчук, І.М. Вахович. – Луцьк: ЛДТУ, 2002. – 248 с.

64. Герасимчук З.В. Регіональна політика соціально-орієнтованого розвитку економіки: теорія, методологія, практика: [моногр.] / З.В. Герасимчук, Л.В. Стрижеус. – Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2011. – 260 с.

65. Геєць В.М. Інноваційні перспективи України: [моногр.] / В.М. Геєць, В.П. Семиноженко. – Харків: Константа, 2006. – 272 с.

66. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития / С.Ю. Глазьев; Междунар. фонд Н.Д. Кондратьева. – М.: ВлаДар, 1993. – 310 с.

67. Гліненко Л.К. Організаційно-управлінська підтримка інноваційного розвитку / Л.К. Гліненко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6, Т. 3. – С. 38–43.

68. Головніна О.Г. Основи соціальної економіки: Підручник / О.Г. Головніна. – Київ: Арістей, 2006. – 612 с.

69. Голубець М.А. Вступ до геосоціосистемології / М.А. Голубець. – Львів: Поллі, 2005. – 199 с.

70. Гордієнко С.Г. Інноваційна діяльність: проблеми, сутність, змістовні складові та напрями удосконалення / С.Г. Гордієнко // Часопис Академії адвокатури України. – 2014. – Т. 7. – № 2. – С. 15–32.

71. Горевая Е.С. Организационно-управленческие аспекты инновационной деятельности промышленных предприятий / Е.С. Горевая // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2006. – Т. 6. – Вып. 1. – С. 116–127.

72. Грещак М.Г., Колот В.М., Наливайко А.П. Економіка підприємства / За ред. С.Ф. Покропивного. – Київ: КНЕУ, 2001.

73. Гривнів Ю.О. Інноваційний розвиток малого підприємництва регіону: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05 / Ю.О. Гривнів. – Львів, 2017. – 267 с.

74. Гутман Г.В., Звягинцева О.П., Мироедов А.А. Регион в формировании социального государств / Г.В. Гутман, О.П. Звягинцева, А.А. Мироедов. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 160 с.

75. Данилов И.П. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И.П. Данилов, С.Ю. Михайлова, Т.В. Данилова // Стандарты и качество. – 2005. – № 1. – С. 66–68.

76. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

77. Доклад о развитии человека – 2010. Реальное богатство народов: пути к развитию человека / Пер. с англ. ПРООН. – М.: «Весь мир», 2010. – 247 с.

78. Долішній М.І. Організаційно-економічні напрямки активізації інноваційної діяльності в Україні: регіональні аспекти / М.І. Долішній, Є.І. Бойко, С.О. Ішук // Регіональна економіка. – 2004. – № 1. – С. 48–54.

79. Долішній М.І. Регіональна політика на рубежі ХХ–ХХІ століть: нові пріоритети [Текст] / М.І. Долішній. – Київ: Наук. думка, 2006. – 510 с.

80. Долішній М.І. Становлення і розвиток систем економічного оцінювання в перехідних економіках: проблеми природи, типологізації і клонетричного аналізу / М.І. Долішній, І.М. Копич,



В.С. Загорський // Економічні методи і моделі в економіці: теорія і практика. – Львів: ЛЕФ, 1998. – С. 8–20.

81. Друкер П. Менеджмент / П. Друкер, Д. Макьярелло; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вільямс», 2010. – 704 с.

82. Дубницький В.И. Трансформація промислового комплексу регіона: проблеми управління розвитком: [моногр.] / В.И. Дубницький, И.П. Булеев, Н.Е. Брюховецкая и др. / Под общ. ред. В.И. Дубницкого, И.П. Булеева. – Донецк: изд-во «Юго-Восток, Лтд», 2008. – 548 с.

83. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Т.Г. Дудар, В.В. Мельниченко. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.

84. Дячок І. Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення бізнесу: суть, види та особливості проведення / І. Дячок, М. Тепла // Вісник Львів. ун-ту. Серія економічна. – 2010. – Вип. 44. – С. 595–605.

85. Еволюція місцевого економічного розвитку в Канаді – аналіз концепція, практичні рішення та кращі практики [«Місцевий економічний розвиток міст України»]. – Київ: МЕРМ, 2012. – 50 с.

86. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / за ред. акад. НАН України В.М. Гейця. – Київ: Ін-т екон. прогноз., Фенікс, 2003. – 1008 с.

87. Економічна енциклопедія: У трьох томах. – Т. 3 / Редкол.: С.В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001.

88. Економічний розвиток і державна політика: навч. посіб. / [Ю. Бажал, О. Кілієвич, О. Мертенс та ін.; за заг. ред. Ю. Єханурова та І. Розпутенка]. – Київ: УАДУ, 2001. – 480 с.

89. Ерков А. Бенчмаркінг – современное направление развития маркетинга / А. Ерков // Отраслевой портал «Логистика». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.logistics.ru/9/3/index.htm>.

90. Ерхард Л. Добробут для усіх: Пер. с англ. / Л. Ерхард. – Київ: СМА, 2001. – 101 с.

91. Єгоршин О.О. Методи багатомірного статистичного аналізу: Навч. посіб. / О.О. Єгоршин, А.М. Зосімов, В.С. Пономаренко. – Київ: ІЗИН. – 1998. – 208 с.

92. Єременко В. Про науку і курс «Соціальної економіки» / В. Єременко // Економіка України. – 1996. – № 5. – С. 55.

93. Єрмошенко М.М. Стратегічна інформація в забезпеченості фінансової безпеки держави / М.М. Єрмошенко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 10(52). – С. 76–82.

94. Жаворонков В.О. Стратегічне планування економічного розвитку на регіональному рівні: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.03 / Жаворонков В.О. – Київ, 2009. – 20 с.

95. Жук М.В. Альтернативи регіонального розвитку в Україні в контексті інтеграції у світове господарство / М.В. Жук // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 12. – С. 102- 109.

96. Заблоцький Б.Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / Б. Ф. Заблоцький. – Львів: Новий світ, 2000, 2007. – 456 с.

97. Зайцев Ю.К. Соціалізація економіки України та системна трансформація суспільства: методологія і практика: [моногр.] / Ю.К. Зайцев. – Київ: КНЕУ, 2002.

98. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 1 липня 2010 № 2404-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2404-17>.

99. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» // Відомості Верховної Ради України. – Оф. вид. від 23.03.2000, № 25, ст. 195. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/>.

100. Закон України «Про засади державної регіональної політики» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/156-19>.

101. Закон України «Про інноваційну діяльність» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – Оф. вид. від 05.12.2012, № 36, ст. 266. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/>.

102. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» // Відомості Верховної Ради. – Оф вид. від 11.10.2017, № 3, ст. 25. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/>.

103. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» // Відомості Верховної Ради України. – Оф. вид. від від 16.10.2012, № 19–20, ст. 166. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/>.

104. Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – Оф. вид. від 05.12.2012, № 40, ст. 363. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/>.

105. Забарна Е.М. Активізація малого підприємництва як основа формування траєкторії регіонального розвитку / Е.М. Забарна, М.В. Богаченко // Моделювання регіональної економіки: зб. наук. пр. / Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника. – Івано-Франківськ. – 2016. – № 2(26). – С. 234–250.

106. Забарна Е.М. Інноваційна сфера Одеського регіону // Труды Одесского политехнического университета: зб. наук. праць / Е.М. Забарна. – Одеса, 1999. – Вып. 2(8). – С. 263–266.

107. Забарна Е.М. Оцінювання інноваційно-інвестиційної складової економічного розвитку / Е.М. Забарна // Наука та наукознавство. – 2015. – № 4(89). – С. 28–37.

108. Забарна Е.М. Потенціал інноваційного розвитку Одеського регіону та шляхи його мобілізації: Матеріали всеукр.наук.-практ. конф. «Управління інноваційним розвитком підприємств України в умовах світових інтеграційних процесів» (Дніпропетровськ, 9–10 жовт. 2007 р.) / Е.М. Забарна, Н.Д. Решетнік. – Дніпропетровськ, ДДАЕУ, 2007. – Т. 5. – С. 77–79.

109. Забарна Е.М. Саморозвиток регіону на основі імплементації європейського досвіду в регіональну зовнішньоекономічну політику України / Е.М. Забарна // Економіка та суспільство. Електронне наукове фахове видання. – 2017. – № 8. Режим доступу до журналу: <http://economyand.society.in.ua>

110. Забарна Е.М. Соціально-економічний розвиток країни та її регіонів на основі просторового підходу: [моногр.] / Е.М. Забарна, М.О. Танасенко // Одеса: ОНПУ, 2015. – 315 с.

111. Забарна Е.М. Специфіка малого підприємництва в соціально-економічному розвитку регіонів України / Е.М. Забарна // Економічний форум. Луцький національний технічний університет. – 2016. – № 2. – С. 101–109.

112. Забарна Е.М. Формування інтегрованої інноваційно-інвестиційної системи регіону: теорія, методологія та механізм: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.05 / Е.М. Забарна. – Одеса, 2009. – 386 с.

113. Забарная Э.Н. Макроэкономика и экономическая политика. Учебное пособие Допущено Министерством образования Украины в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений экономических специальностей / Э.Н. Забарная, Н.С. Поповенко, Н.Л. Скорик. – Одесса: ТЭС, 2007. – 269 с.

114. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Юнити, 1997. – 306 с.

115. Иванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: [моногр.] / Ю.Б. Иванов, О.М. Тищенко, Г.В. Назарова та ін.; За ред. Ю.Б. Иванова, О.М. Тищенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 312 с.

116. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посібн. / С.М. Ілляшенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.

117. Інновації: проблеми науки та практики: [моногр.] / [під заг. ред. М.О. Кизима, В.С. Пономаренка]; Хар. нац. екон. ун-т; Наук.-досл. центр індустр. проблем розвитку НАН Укр. – Харків: ВД «Інжек», 2011. – 272 с.

118. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін.; НАН України. – Київ, 2015. – 336 с.

119. Інноваційний менеджмент: Підручник для вузів / А.Є. Абрамешін, Т.П. Вороніна, О.П. Молчанова, Є.А. Тихонова, Ю.В. Шленов; під ред. д-ра екон. наук, проф. О.П. Молчанової. – М.: Віта-Пресс, 2001. – 272 с.

120. Інноваційні підходи до регіонального розвитку в Україні: аналіт. доп. / С.О. Біла, Я.А. Жаліло, О.В. Шевченко, В.І. Жук, та ін.; за ред. С.О. Білої. – Київ: НІСД, 2011. – 80 с.

121. Індекс розвитку людського потенціалу 2013 (рейтинг України) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://infolight.org.ua/content/indeks-rozvitku-lyudskogo-potencialu-2013-reyting-ukrayini>.

122. Інституціонально-інформаційна економіка: Підручник. Затверджено МОН / А.А. Чухно, П.І. Юхименко, П.М. Леоненко. – Київ: Знання, 2010. – 687 с.

123. Каліцький Б.А. Обґрунтування інноваційної моделі структурної перебудови економіки України / Б.А. Маліцький, О.С. Попович, В.П. Соловйов та ін.; Центр дослідж. наук.-техн.

потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва. – Київ: Вид-во «Знання», 2005. – 65 с.

124. Кизим Н.А. Практика составления и проблеме реализации стратегии развития Украины и ее регионов / Н.А. Кизим, Ш.А. Омаров. – Проблемы экономики. – 2010. – № 4. – С. 13–21.

125. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – Київ: Знання, 2006. – 366 с.

126. Климова Н.И. Пространственный бенчмаркинг как инструмент управления накоплением капитала региона / Н.И. Климова, Д.Х. Красносельская // Социум и власть. – 2016. – № 2(58). – С. 80–86.

127. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента: учебник / Г.Д. Ковалев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 208 с.

128. Коваленко М.А. Теорія і методологія управління розвитком регіонального господарського комплексу в контексті економіки знань: [моногр.] / М.А. Коваленко. – Херсон: ОЛДІ-плюс, 2007. – 310 с.

129. Коваленко М.А. Управління економічною безпекою регіону: сутність та механізми реалізації: [моногр.] / М.А. Коваленко, І.І. Нагорна, Б.В. Сіленко. – Київ: Олді-плюс, 2006. – 444 с.

130. Колесникова Н.А. Финансовый и имущественный потенциал региона: опыт регионального менеджмента / Н.А. Колесникова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 240 с.

131. Комаров М.П. Инфраструктура регионов мира: учебник для высш. уч. завед. – СПб.: Алетейя, 2000. – 347 с.

132. Комаров В.М. Основные положения теории инноваций – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2012.

133. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно. Пер. с англ.: общ. ред. и вступ. ст. О.С. Виханского. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.

134. Конституція України. – Харків: Консул, 1996. – 48 с.

135. Котуранова Т.В. Бенчмаркінг як метод стратегічного управління підприємством // Т.В. Котуранова / Економічний простір. – 2011. – № 52/1. – С. 267–274.

136. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Н.В. Краснокутська. – Київ: КНЕУ, 2003. – 504 с.

137. Красносельская Д.Х. Зарубежный опыт использования инструментария пространственного бенчмаркинга /

Д.Х. Красносельская // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. В 2-х частях. Ч. I. – Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2014. – С. 176–179.

138. Красносельская Д.Х. Управление накоплением капитала региона на основе применения инструментария пространственного бенчмаркетинга: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Д.Х. Красносельская; Южно-Урал. гос. ун-т. – Челябинск, 2015. – 27 с.

139. Кузнецов М.И. Бенчмаркинг как следствие современных тенденций мирового экономического развития / М.И. Кузнецов // Консультат директора. – 2004. – № 22. – С. 13–17.

140. Кузнецов А.О. Інноваційні технології в державному регулюванні соціально-економічного розвитку регіону: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. / А.О. Кузнецов; Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України. – Харків, 2006. – 23 с.

141. Курчаев Ш.В. Концептуальные основы формирования стратегии социально-экономического развития региона / Ш.В. Курчаев // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2010. – № 2. Т. 3. – С. 21–27.

142. Кухарская Н.А. Концепция стратегирования социально-экономического развития регионов Украины: [моногр.] / Кухарская Н.А. – Одесса: Фенікс, 2011. – 88 с.

143. Кухарская Н.А. Стратегические приоритеты трансформации экономики регионов Украины: тенденции, формы, механизмы: [моногр.] / Н.А. Кухарская / Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований Украины. – Одесса: ИПРЭИ НАН Украины, 2010. – 519 с.

144. Кухарская Н.А. Стратегия структурной трансформации экономики региона // Економічні інновації. – Вип. 40: (новаторські ідеї та сучасний досвід трансформаційних зрушень в економіці): збірн. наук. праць / Н.А. Кухарская. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2010. – С. 194–206.

145. Кэмп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Роберт С. Кемп; пер. с англ.; под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.

146. Лапін О. Особливості впровадження технологічних інновацій на промисловому підприємстві / О. Лапін, Н. Марчук // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2014. – № 9. – С. 109–123. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2014\\_9\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2014_9_13).

147. Лесников И.Н. Организационные инновации в системе управления человеческим капиталом предприятия / И.Н. Лесников // Вестник экономической интеграции. – Иркутск, 2010. – № 6. – С. 25–30.

148. Маліцький Б.А. Обґрунтування інноваційної моделі структурної перебудови економіки України / Б.А. Маліцький, О.С. Попович, В.П. Соловійов та ін. – Київ: Центр дослідж. наук.-техн. потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва, 2005. – 65 с.

149. Мамедов С. Зарубіжний досвід побудови стратегій соціально-економічного розвитку регіонів держави / С. Мамедов. // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2014. – № 12. [Електронний посібник] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2014\\_12\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_12_13).

150. Мамонова В. Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку: навч. посібник / В. Мамонова, Н. Балдич, Н. Гринчук та ін. – Київ: Центр громадської експертизи, Проект «Місцевий економічний розвиток міст України», 2013. – 176 с.

151. Маннапов Р.Г. Современные закономерности, принципы, задачи и механизмы регионального управления / Р.Г. Маннапов, Л.Г. Ахтариева // Вестник Челябинского государственного ун-та. – 2009. – № 3(141). – С. 47–56.

152. Маршалова А.С. Методологические проблемы формирования новой системы регионального управления / А.С. Маршалова, А.С. Новоселов // Регион: экономика и социология. – 2012. – С. 40–58.

153. Маслов Д.В. Бенчмаркинг – новое слагаемое успешной стратегии бизнеса в России / Д.В. Маслов, Э.А. Белокоровин // Деловое совершенство. – 2006. – № 1. – С. 14–20.

154. Мельник А. Концептуально-правові засади побудови технологій управління муніципальними утвореннями / А. Мельник, Г. Монастирський // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – Вип. 3. – С. 7–25.

155. Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності, затверджені наказом Державної служби статистики України від 10.01.2013 № 3 із змінами, затвердженими наказом Держстату від 28.12.2015 № 369. – Інноваційна діяльність підприємства за період 2014–2016 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

156. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації / Проект Європейського Союзу «Підтримка регіонального розвитку України. – 105 с. [Електронний посібник] – Режим доступу: <http://www.if.gov.ua/filesA3.pdf>.

157. Микульський К. Соціально орієнтована ринкова економіка – вибор Росії / К. Микульський // Общество и экономика. – 2007. – № 1–2.

158. Мирзоахмедов Ф.М. Математические модели и методы управления производством с учетом случайных факторов / Ф.М. Мирзоахмедов. – Київ: Наук. Думка, 1991. – 224 с.

159. Миронова Т.Л. Соціально-економічне розв'язання регіона: діагностика і територіальне планування / Т.Л. Миронова. – Симферополь: КРП «Крымучпедгиз». – 2008. – 460 с.

160. Мирошніченко О. Інноваційна активність промислових підприємств України. Стан і тенденції / Мирошніченко О. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Економіка – 2013. – № 10(151) – С. 73–78.

161. Михайличенко А.О. Перспективи розвитку регіону на основі вдосконалення соціально-економічних процесів / А.О. Михайличенко // 36. наук. пр. Тернопільської академії народного господарства. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 304–305.



162. Михайлова Л.І. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гуторов, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко. – Вид. 2-ге, доп. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 234 с.

163. Мід М. Значення місцевого економічного розвитку для територіальних громад / Маргарет Мід // Місцевий економічний розвиток: основи та перспективи розвитку в Україні: матеріали VII Українського муніципального форуму від 1 липня 2011 року, м. Іллічівськ. – С. 6–7.

164. Міста та райони Одеської області у 2013 році: статистичний збірник / за редакцією Т.В. Копилової. – Одеса: БМВ, 2013. – 279 с.

165. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. для вузів / А.П. Міщенко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.

166. Модернізація місцевих фінансів України в умовах економічних і соціальних трансформацій: [моногр.] / За ред. О.П. Кириленко. – Тернопіль: ТНЕУ, «Економічна думка», 2008. – 376 с.

167. Моисеева Н.К. Современное предприятие: маркетинг, конкурентоспособность, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.Г. Анискин. – М.: Впешторгиздат, 1993. – 222 с.

168. Момчева А.М. Управлінські інновації: сутність, види, особливості впровадження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201374/98-104.htm>.

169. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів за 2016 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2016/03/Otsinka-sotsialno-ekonomichnogo-rozvitku-regioniv-za-2015-r.-prezentatsiyi-materiali.pdf>.

170. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / Лендъел М., Винницький Б., Ратейчак Ю. – Київ: В-во «К.І.С.», 2007. – 120 с.

171. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 446 с.

172. Мочерний С.В. Економічна теорія: посібник. – Київ: Видавничий центр «Академія», 2003. – 656 с.

173. Муртазова Л.А. Бенчмаркинг как функция маркетингового исследования / Л.А. Муртазова, В. Валендер // Вузовская

наука – Северо-Кавказский регион: материалы XII региональной научно-технической конференции. Т. 3. Экономика. – Ставрополь: СевКавГТУ, 2008. – С. 135–137.

174. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. – Київ: Державна служба статистики України, 2016. – Оф. вид. – 257 с.

175. Національна доповідь Уряду України «Цілі сталого розвитку: Україна» // Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://menr.gov.ua/>.

176. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – Київ: ТОВ «УВПК» ЕксОб, 2001. – 506 с.

177. Николаева Н.А. Конкурентоспособность города: взгляд зарубежных ученых // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 24–27.

178. Нова регіональна політика для нової України: Аналітична доповідь. – Київ: Інститут суспільно-економічних досліджень, 2017. – 76 с.

179. Новиков Д.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы / Д.А. Новиков, А.А. Иващенко – М.: КомКнига, 2006. – 332 с.

180. ООН опублікувала індекс людського розвитку в країнах світу. Центр гуманітарних технологій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gtmarket.ru/news/2013/03/14/5622>.

181. Організація та управління інноваційною діяльністю: Підручник / за ред. проф. П.Г. Перерви, проф. С.А. Меховича, проф. М.І. Погорелова. – Харків: НТУ «ХПІ», 2008. – 1025 с.

182. Офіційний сайт Головного управління статистики в Одеській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://od.ukrstat.gov.ua> – Назва з екрану.

183. Офіційний сайт «Європейська Асоціація з державно-приватного партнерства С.Р.Е.А.М Europe PPP Alliance». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cream-europe.eu/en/index.php>.

184. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

185. Офіційний сайт Децентралізація влади [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.decentrahzation.gov.ua/region/item/id5>.

186. Очередык О.О. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства / О.О. Очередык // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ». – 2011. – № 4. – С. 47–54.

187. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посібник / І.А. Павленко. – Київ: КНЕУ, 2004. – 204 с.

188. Павлов В.І. Політика регіонального розвитку в умовах ринкової трансформації (теоретико-методологічні аспекти та механізми реалізації): [моногр.] / В.І.Павлов. – Луцьк: Надстир'я, 2000. – 580 с.

189. Падалко Г.В. Функції держави у сфері місцевого самоврядування в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02 / Г.В. Падалко; Інститут законодавства Верховної ради України. – Київ, 2007. – С. 29. [Електронний реурс] – Режим доступу: [http://www.kbuara.kharkov.ua/dorad/files/btm\\_dis\\_20170306.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/dorad/files/btm_dis_20170306.pdf).

190. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 6-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2012. – 496 с.

191. Пилчер Терри. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности / Терри Пилчер // Европейское качество. – 2004. – № 1. – С. 40–46.

192. Поплавська Ж. Як дорости Україні до сталого розвитку / Ж. Поплавська, В. Поплавський // Вісник національної академії наук України. – 2007. – № 9. – С. 8–14.

193. Постанова Кабінету міністрів України про «Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2017–2021 роки», від 28 грудня 2016 р. – № 1056. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://menr.gov.ua/>.

194. Програма «Горизонт 2020». Сайт Міністерства освіти і науки України. Проект Комітету Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mon.gov.ua>.

195. Про засади державної регіональної політики: проект Закону України від 01 червня 2010 року № 6462. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uvp.kr-admin.gov.ua/Docs/proekt-region-politika.pdf>.

196. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР (зі змінами) // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – Ст. 170.

197. Проект «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» / Комітет Верховної Ради України з питань науки і освіти. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.kno.rada.gov.ua](http://www.kno.rada.gov.ua).

198. Просторовий розвиток регіону: соціально-економічні можливості, ризики і перспективи: [моногр.] / НАН України. Інститут регіональних досліджень; За ред. д.е.н., проф. Шевчук Л.Т. – Львів, 2011. – 256 с.

199. Пушкарчук І.М. Інноваційно-інвестиційна активність капіталізації економіки регіону / І.М. Вахович, І.М. Пушкарчук // Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. – Серія «Регіональна економіка». – Вип. 14(55). – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017.

200. Пушкарчук І.М. Методичні підходи до діагностики інвестиційної спроможності сталого розвитку регіону / І.М. Пушкарчук // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – 2014. – Вип. 11(41). Ч. 2. – 432 с. – С. 293–301.

201. Пушкарчук І.М. Проблеми впровадження інноваційної моделі високотехнологічного розвитку економіки України / І.В. Кривовязюк, І.М. Пушкарчук, Ю.В. Волинчук // Економічний форум: науковий журнал. – 2017. – № 2. – С. 111–119. – Режим доступу: <http://lutsk-ntu.com.ua/sites/default/files/017.pdf>.

202. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли [Текст] / Р. Рейдер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2006. – 120 с.

203. Розвиток міжмуніципального співробітництва: вітчизняний та зарубіжний досвід: посібник / В.В. Толкованов, Р. Герцог, А.К. Гук та ін.; під редакцією В.В. Толкованова. – Київ: Вид-во «Крамар», 2011. – 261 с.

204. Розпорядження «Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку конкуренції на 2014–2024 роки» від 19 вересня 2012 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>.

205. Розпорядження «Постанова «Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року» від 17.07.2013 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/>.

206. Роль держави у довгостроковому економічному зростанні / За ред. докт. екон. наук Б.Є. Кваснюка. – Київ: Ін-т екон. прогнозув.; Харків: Форт, 2003. – 424 с.

207. Романенко В.В. Особливості забезпечення інноваційного розвитку регіонів України / В.В. Романенко // Регіональні перспективи. – 2002. – № 6(25). – С. 45–47.

208. Романюк С.А. Політика регіонального розвитку в Україні: сучасний стан і нові можливості: регіональні дослідження / С.А. Романюк. – Київ: Вид-во УАДУ, 2001. – 112 с.

209. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто; пер. с венгер. Н.А. Русак. – М.: Прогресс, 1990. – 296 с.

210. Селин А.Ю. Формирование эффективной системы регионального стратегирования: автореф. дис. ... канд. экон. наук.: 08.00.05 / А.Ю. Селин. – Ижевск: НИИУМС, 2006. – 20 с.

211. Семенов В.Ф. Регіональна економіка: навч. посібник / В.Ф. Семенов. – Київ: МП «Леся», 2008. – 595 с.

212. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: Підручник / Т.О. Скрипко. – Київ: Вид-во «Знання», 2011. – 423 с.

213. Сментина Н.В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: [моногр.] / Н.В. Сментина. – Одеса: Атлант, 2015. – 365 с.

214. Слухай С.В. Міжурядові трансферти: теорія і практика: [моногр.] / С.В. Слухай. – Київ: Аграр Медіа Груп, 2013. – 421 с.

215. Смирнов В.В. Теоретико-методологические аспекты повышения эффективности социально-экономического развития региона / В.В. Смирнов // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2010. – № 3. [Электронный ресурс]. – Режим доступу. URL: <http://region.mcsnip.ru>.

216. Соколов Д.В. Управленческие инновации: механизм реализации: учеб. пособие / Д.В. Соколов, Е.И. Юркан. – СПб.: Изд-во СПбГУОФ, 2008. – 106 с.

217. Соколова Л.В. Конкурентоспособность предприятия и критерии ее оценки / Л.В. Соколова // Маркетинг и реклама. – 1999. – № 5. – С. 31–33.

218. Соціологія: Короткий енциклопедичний словник / Укл. В.І. Волович, В.І. Тарасенко, М.В. Захарченко та ін.; За загальною ред. В.І. Волович. – Київ: Укр. Центр духовної культури, 2008. – С. 489–490.

219. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – Київ: Академвидав, 2006. – 464 с.

220. Старостіна А.О. Регіональний маркетинг: суть та особливості становлення в Україні / А.О. Старостіна, С.Є. Мартов // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 3. – С. 55–57.

221. Статистичний щорічник України за 2015 рік / за ред. О.Г. Осауленка. – Київ: ТОВ «Август Трейд», 2016. – Ч. 1. – 558 с.

222. Статистичний щорічник України за 2015 рік / за ред. О.Г. Осауленка. – Київ: ТОВ «Август Трейд», 2016. – Ч. 2. – 322 с.

223. Стеченко Д.М. Інноваційні форми регіонального розвитку: навч. посібник / Д.М. Стеченко. – Київ: Вища шк., 2002. – 254 с.

224. Стимулювання економічного зростання на місцевому рівні: аналітична доповідь / [С.О. Біла, О.В. Шевченко, М.О. Кушнір та ін.]; під ред. С.О. Білої. – Київ: НІСД, 2013. – 54 с.

225. Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості: зб. матеріалів «круглого столу» / за ред. С.О. Білої. – Київ: НІСД, 2011. – 88 с.

226. Стратегія економічного та соціального розвитку міста Одеси до 2022 року – Одеса: ТЕС, 2013. – 80 с.

227. «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» від 12 січня 2015 року №5/2015 Указ Президента України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

228. Субсидиарність / Википедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Субсидиарність>.

229. Сумець О.М. Товарна інноваційна політика: навч. посіб. для вищ. навч. закл. / О.М. Сумець, Є.М. Ігнатова. – Київ: Хай-Тек Прес, 2010. – 367 с.

230. Тарасова О.В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств / О.В. Тарасова // Економіка харчової промисловості. – 2012. – № 1. – С. 37–41.

231. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс; пер. с англ. И.И. Елисеевой. – М.: Экономика, 1989. – 217 с.

232. Територіальний розвиток в Україні: розвиток агломерацій та субрегіонів: [посібник за проектом USAID: Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність]. – Київ: Вид-во «Знання», 2012. – 183 с.

233. Тишина В.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.Н. Тишина, А.А. Алабугин. – Челябинск: ЧелМИ, 2013. – 104 с.

234. Тищенко О.М. Стратегічне управління: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: О.М. Тищенко, В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. – Харків: ХНАДУ, 2016. – 252 с.

235. Торлопов В.А. Социальное государство в России: автореф. дис. ... д-ра социол. наук: 22.00.05 / В.А. Торлопов. – СПб, 2009. – 36 с.

236. Ткач О.В. Регіональні просторово-економічні системи: глобальні тенденції та циклічні взаємовпливи: [моногр.] / О.В. Ткач. – Львів: ІРД НАН України, Надвірна: ЗАТ «Надвірнянська друкарня», 2011. – 448 с.

237. Трансформація моделі економіки України (ідеологія, протиріччя, перспективи). – Інститут економічного прогнозування: за ред. акад. НАН України В.М. Гейця. – Київ: Логос, 2010. – 500 с.

238. Тульчинська С.О. Розвиток технополісів та наукових парків у контексті формування інноваційної економіки / С.О. Тульчинська // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 2. – С. 202–205.

239. Уманець Т.В. Інформаційно-аналітична база регіонального управління: сучасний стан та перспективи розвитку / Т.В. Уманець // Економіка України. – 2007. – № 8. – С. 39–45.

240. Уманець Т.В. Регіональний економічний розвиток України: теоретичні основи управління, інтегральна оцінка, діагностика: [моногр.] / Т.В. Уманець. – Донецьк: ВІК, 2007. – 340 с.

241. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер пресс, 2008. – 442 с.

242. Федулова Л.І. Ситуаційний менеджмент: науково-методологічний аспект / Л.І. Федулова, Г.І. Фролова. – Київ: Науковий світ, 2007. – 34 с.

243. Фетисов Г.Г. Региональная экономика и управление: учебник / Г.Г. Фетисов, В.П. Орешин. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 416 с.

244. Филякин Ю.П. Теоретические проблемы становления социально ориентированной рыночной экономики: дис. д-ра. экон. наук: 08.00.01 / Ю.П. Филякин. – М.: РГБ, 2003. – 452 с.

245. Філіпенко А.С. Економічний розвиток сучасної цивілізації / А.С. Філіпенко. – Київ: Знання України, 2006. – 316 с.

246. Філософський словник / За ред. В.І. Шинкарука. – Київ: Головна редакція УРЕ, 1986.

247. Харин А.А., Коленский И.Л. Управление инновациями: Учеб. пособие: В 3 кн. / Под ред. Ю.В. Шленова. – М.: Высшая школа, 2003. – Кн. 1. Основы организации инновационных процессов. – 252 с.

248. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів: [моногр.] / П.С. Харів. – Тернопіль: «Економічна думка», 2003. – 326 с.

249. Харрингтон Дж.Х., Харрингтон Дж.С. Бенчмаркинг в лучшем виде / Дж.Х. Харрингтон, Дж.С. Харрингтон; [Пер. с англ. В. Псарев]. – СПб.: Питер, 2013. – 185 с.

250. Холод Б.І. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств / Б.І. Холод, О.М. Зборовська // Академічний огляд. – 2010. – № 1. – С. 48–51.

251. Хучек М. Инновации на предприятиях и их внедрение [Текст] / М. Хучек. – М.: Луч, 1992. – 312 с.

252. Центр розвитку місцевого самоврядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ofis.odessa.gov.ua/obyednani-gromady-oblasti/>.

253. Чухрай Н.І. Маркетинг інновацій: Підручник / Н.І. Чухрай. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 256 с.

254. Чорна М.В. Проектний аналіз: навч. посібник / М.В. Чорна. – Харків: Консум, 2003. – 228 с.

255. Шапиро В.Д., Мазур И.И., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: учебное пособие / под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.

256. Шведа Н.М., Гевко О.Б. Стратегічне управління: навч. посібник / Н.М. Шведа, О.Б. Гевко. – Тернопіль ФОП Паляниця В.А., 2016. – 152 с.



257. Шейко Ю.О. Стимулювання розвитку малого підприємства в регіоні: автореф. дис. ... канд. екон. наук 08.00.05 / Ю.О. Шейко; Вежа-Друк. – Луцьк, 2016. – С. 16.

258. Шевчук Л.Т. Регіональна економіка: навч. посібник / Л.Т. Шевчук. – Київ: Знання, 2011. – 319 с.

259. Шевчук Л.Т. Соціальна географія: навч. посіб. / Л.Т. Шевчук. – Київ: Знання, 2007. – 349 с.

260. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький та ін.; за заг. ред. З.Є. Шершньової. – Київ: КНЕУ, 2007. – 680 с.

261. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ: КНЕУ, 2004. – 699 с.

262. Шульц С.Л. Регіональна політика в Україні: еволюційні засади та стратегічні перспективи / С.Л. Шульц // Регіональна економіка. – 2014. – № 3. – С. 26–36.

263. Шульц С.Л. Регіональний моніторинг в системі управління територіальним розвитком / С.Л. Шульц // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Вип. 11(41). – Ч. 3. – С. 216–230.

264. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер. – М.: Прогресс. – 1982. – 401 с.

265. Шеховцева Л.С. Концептуальные основы стратегического управления развитием региона // Вестник МГТУ. – Т. 9. – № 4. – 2006. – С. 690–693.

266. Щекина Е.Ю. Методические подходы к разработке и внедрению организационно-управленческих инноваций / Е.Ю. Щекина, А.А. Дорошук. – Економіка: реалії часу. Електронне фахове видання. – 2013. – № 4(9). – С.119–124. [Електронний ресурс] – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No4/119-124.pdf>.

267. Щекина Е.Ю. Проблеми та перспективи інвестиційно-інноваційного розвитку України: Матеріали II Міжнар. інтернет-конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту», (Одеса, 23 травня 2013 р.) / Е.Ю. Щекина, М.М. Киртока, В.В. Назарова. – Одеса: ОНПУ, 2013. – С. 227–229.

268. Щекина Е.Ю. Организационно-управленческие инновации в организациях: Материалы VI Междунар. науч. конф.

«Инвестиционно-инновационная стратегия развития национальной экономики в условиях глобальной экономической системы», (Мариуполь, 24–26 мая 2013 г.) / Е.Ю. Щьокіна. – Мариуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2013. – Вип. 1(11). Т. 1. – С. 163–167.

269. Щьокіна Є.Ю. Бенчмаркінг як метод впровадження організаційно-управлінських інновацій / Є.Ю. Щьокіна. – Матеріали круглого столу ««Центри сили» в світовій економіці». Корпорація «Науковий парк Київський університет імені Тараса Шевченка». – Київ: КНУ ім. Т. Шевченка. – 2013. – С. 33–35.

270. Щьокіна Є.Ю. До питання формування інноваційних підходів до розвитку сучасних регіонів / Є.Ю. Щьокіна // Sciences of Europe. Economic sciences. Praha, Czech Republic. – 2017. – Vol. 3, № 5. – P. 23–30. Режим доступу до журн.: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2017/eujem\\_2017\\_3\\_5/eujem\\_2017\\_3\\_5.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2017/eujem_2017_3_5/eujem_2017_3_5.pdf).

271. Щьокіна Є.Ю. Інноваційний розвиток економіки: процеси та явища: [моногр.] / [В.Я. Швець, М.С. Пашкевич, Г.Г. Півняк, Є.Ю. Щьокіна та ін.] за ред. В.Я. Швеця, М.С. Пашкевич; М-во освіти і науки України, Національний гірничий університет. – Дніпропетровськ: НГУ, 2013. – 612 с.

272. Щьокіна Є.Ю. Механізм реалізації системи організаційно-управлінських інновацій в регіонах / Є.Ю. Щьокіна // Моделювання регіональної економіки: зб. наук. пр. / Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника. – Івано-Франківськ. – 2016. – № 2(28). – С. 210–222.

273. Щьокіна Є.Ю. Місце організаційно-управлінських інновацій в розвитку територій: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Економіка, фінанси, облік, маркетинг та менеджмент в Україні та закордоном», (Полтава, 20 жовтня 2017 р.) / Е.М. Забарна, Є.Ю. Щьокіна. – Полтава: ЦФЕНД, 2017. – С. 32–34.

274. Щьокіна Є.Ю. Наукове обґрунтування та запровадження системи організаційно-управлінських інновацій в розвитку регіону / Е.М. Забарна, Є.Ю. Щьокіна // Проблеми економіки. – 2017. – № 3. – С. 152–156.

275. Щьокіна Є.Ю. Проблеми теорії та практики формування сучасних кластерних систем: [моногр.] / [С.К. Харічков, І.М. Дишловий, В.І. Захарченко, Є.Ю. Щьокіна та ін.] за ред. д-ра

екон. наук, проф. С.К. Харічкова; Одес. нац. політехн. ун-т. – Одеса: Інтерпрінт, 2014. – 326 с.

276. Щьокіна Є.Ю. Регіональний вимір інноваційного розвитку суб'єктів господарювання / Є.Ю. Щьокіна // Бізнес Інформ. – 2017. – № 9. – С. 68–71.

277. Щьокіна Є.Ю. Розвиток сучасного регіону на основі організаційно-управлінських новацій / Е.М. Забарна, Є.Ю. Щьокіна // World scientific extent: Collection of scientific articles. – Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017. – P. 108–114.

278. Щьокіна Є.Ю. Стан та тенденції розвитку промислових підприємств Одеської області / І.П. Продіус, Є.Ю. Щьокіна – Економіка: реалії часу. Електронне фахове видання. – 2012. – № 2(3). – С. 153–159. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No2/153-159.pdf>.

279. Щьокіна Є.Ю. Стратегування як інструмент соціально-економічного розвитку регіону / Є.Ю. Щьокіна, Е.М. Забарна // Моделювання регіональної економіки: зб. наук. пр. / Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника.-Івано-Франківськ. – 2016. – № 1(27). – С. 215–225.

280. Щьокіна Є.Ю. Сучасний стан інноваційної діяльності промислових підприємств Одеської області / Є.Ю. Щьокіна. – Науковий Вісник ОНЕУ. – 2013. – № 9(188). – С. 43–52.

281. Щьокіна Є.Ю. Сучасний стан та тенденції розвитку інноваційної активності промислових підприємств Одеської області: Матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф. для викладачів, аспірантів та молодих вчених «Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи», (Одеса, 30–31 березня 2012 р.) / І.П. Продіус, Є.Ю. Щьокіна. – Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2012. – Т. 2. – С. 195–199.

282. Щьокіна Є.Ю. Сучасні наукові підходи до соціально-економічного розвитку регіону: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Пріоритети сучасної науки (частина I)», (Київ, 27–28 жовтня 2017 р.) / Е.М. Забарна, Є.Ю. Щьокіна. – Київ: МЦНД, 2017. – С. 23–25.

283. Юрманово Е.А. Организационные инновации в корпоративном секторе развитых стран: зарубежный опыт для Украины /

Е.А. Юрманова // Вісн. Черкас, ун-ту. Сер. Екон. науки. – 2013. – № 4. – С. 86–93.

284. Яременко О.О. Соціальна політика: теоретико-методологічні основи дослідження процесів формування та ефективності реалізації: [моногр.] / О.О. Яременко. – Київ: Ін-т екон. та прогнозув. НАН України; УІСД ім. Олександра Яременка, 2006. – 480 с.

## ДОДАТОК

### Запропонована анкета для експертного опитування

#### Анкета експертного опитування

Шановний експерт, просимо Вас взяти участь у дослідженні, давши кількісне значення кожному фактору впливу на соціально-економічний розвиток регіону, представлених нижче.

Ваше завдання полягає у визначенні ваги показників, надавши їм певну суму балів: від 0 до 10. При оцінці певного критерію, будь ласка, враховуйте наступне: 0 – найменше значення, 10 – максимальна оцінка рівня фактору впливу.

Оцінка регіону \_\_\_\_\_  
(назва регіону)

ПІБ експерта \_\_\_\_\_

Місце роботи, посада \_\_\_\_\_

Критерії оцінки факторів впливу на соціально-економічний розвиток регіонів

Назва критерію (факторів впливу)	Вага критерію (діапазон: 0–10)	Умове позначення в моделі
1	2	3
1. Природно-ресурсні		
рівень забезпечення земельними ресурсами		$X_1$
рівень забезпечення землями об'єктів природно-заповідного фонду		$X_2$
забір води із природних водних об'єктів для використання		$X_3$
рівень використання свіжої води		$X_4$
рівень забезпечення лісовими ресурсами		$X_5$
рівень забезпечення мінеральними ресурсами		$X_6$

## Продовження таблиці

1	2	3
2. Економічні		
обсяг, структура, рівень використання, часткою наукоємних інвестиційноспроможних галузей і підприємств, здатних до реалізації інноваційної моделі економічного зростання		$X_7$
ступінь кваліфікації трудових ресурсів, потужності, технічний стан		$X_8$
наявність, кількісна та якісна характеристика історико-культурних, природно-кліматичних та медико-санітарних умов, лікувально-оздоровчих, рекреаційних ресурсів, розвиток туристичної інфраструктури		$X_9$
розвиток підприємництва та малого бізнесу		$X_{10}$
фінансування людського розвитку		$X_{11}$
розвиток ринку праці		$X_{12}$
матеріальний добробут населення		$X_{13}$
інвестиції в основний капітал		$X_{14}$
3. Інноваційно-інвестиційні		
кількість організацій, які виконують наукові та науково-технічні роботи		$X_{15}$
чисельність фахівців, які виконують наукові та науково-технічні роботи		$X_{16}$
рівень забезпечення фахівцями вищої кваліфікації, що зайняті в економіці		$X_{17}$
внутрішні поточні витрати на наукові та науково-технічні роботи, виконані власними силами наукових організацій		$X_{18}$
рівень забезпечення інноваційно активними підприємствами		$X_{19}$
обсяг інноваційних витрат на одну особу		$X_{20}$
обсяг інноваційної продукції на одну особу		$X_{21}$
кількість освоєння нових видів продукції на одну особу		$X_{22}$
рівень забезпечення освітніми навчальними закладами		$X_{23}$
кількість учнів загальноосвітніх навчальних закладів у розрахунку на 10 тис. населення		$X_{24}$

Продовження таблиці

1	2	3
кількість учнів,слухачів професійно-технічних навчальних закладів у розрахунку на 10 тис. населення		$X_{25}$
іноземні інвестиції		$X_{26}$
4. Фактори трудового потенціалу		
коефіцієнт природного приросту населення		$X_{27}$
рівень зайнятості населення		$X_{28}$
рівень підвищення кваліфікації		$X_{29}$
навантаження не зайнятих трудовою діяльністю громадян на одне робоче місце, вакансію		$X_{30}$
рівень економічно активного населення		$X_{31}$
рівень працевлаштування незайнятих трудовою діяльністю громадян		$X_{32}$
рівень підготовки кадрів		$X_{33}$
чисельність населення		$X_{34}$
рівень освіти населення		$X_{35}$
5. Екологічні		
рівень забруднення водного та повітряного басейнів, ґрунтів		$X_{36}$
обсяг накопичення всіх видів відходів та їх видовою структурою, акустичного дискомфорту, електричних і магнітних полів, випромінювання і опромінювання, потужністю, структурою та перспективами нарощування елементів екологічної мережі (заповідники, національні природні парки, біосферні заповідники, заказники, екологічні коридори тощо)		$X_{37}$
рівень забезпечення населення санаторно-курортними й оздоровчими закладами, закладами культури, готелями та ресторанами		$X_{38}$
наявність мережі міжнародних транспортних коридорів		$X_{39}$
6. Фактори геополітичного та гео економічного впливу		
загальнодержавні та міжрегіональні комунікаційні магістралі		$X_{40}$
розташування регіону		$X_{41}$
індекс наближення до кордону України		$X_{42}$
наближення до столиці країни		$X_{43}$

Закінчення таблиці

1	2	3
7. Макроекономічні		
розвиток економіки країни		$X_{44}$
кон'юнктура внутрішнього ринку		$X_{45}$
соціально-політична стабільність в державі		$X_{46}$
8. Зовнішньо-економічна та зовнішньо політична ситуація		
відкритість економіки регіону		$X_{47}$
покриття експортом імпорту		$X_{48}$
частка експорту у ВРП		$X_{49}$
частка імпорту у ВРП		$X_{50}$
здійснення якісної та кількісної характеристики зовнішніх зносин;		$X_{51}$
міжрегіональні та зовнішньоекономічні зв'язки (уключаючи участь у транскордонному та міжрегіональному співробітництві)		$X_{52}$

Будь ласка зверніть увагу, що середня оцінка балів групи факторів, буде розрахована аналітиком самостійно, за формулою середнього арифметичного.

Експерт \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_\_ р.



## **НОТАТКИ**

## **НОТАТКИ**

## **НОТАТКИ**

*Наукове видання*

**Забарна Елеонора Миколаївна  
Щьокіна Євгенія Юріївна**

**СИСТЕМА  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ  
В РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

**Монографія**

*Українською мовою*

Верстка – О.С. Данильченко

Підписано до друку 5.03.2019 р.  
Формат 60x84/16. Папір офсетний. Цифровий друк.  
Гарнітура Cambria. Умовн. друк. арк. 14,18.  
Наклад 300. Замовлення № 1103м-107.

Видавництво та друк: «ОЛДІ-ПЛЮС»  
73034, м. Херсон, вул. Паровозна, 46-а  
E-mail: office@oldiplus.com  
Свід. ДК № 6532 від 13.12.2018 р.