

Rayevneva, Ye. V., and Kucheruk, Ye. N. "Adaptivnoye upravleniye povedeniyem predpriyatiya: kategorialnyy bazis" [Adaptive Management of Enterprise Behavior: A Categorical Basis]. *Biznes Inform*, no. 6 (2007): 122-130.

Yelnykova, H. V. et al. *Adaptyvne upravlinnia: sutnist, kharakterystyka, monitorynhovi systemy* [Adaptive Control: Essence, Characteristics, Monitoring Systems]. Chervnivtsi: Tekhnodruk, 2009.

УДК 332:332.012(477.8)  
JEL: H30; O20; R22; R38; R58

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ ЕКОНОМІКИ МІСТ ОБЛАСНОГО ЗНАЧЕННЯ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ\*

©2021 БАБЕЦЬ І. Г.

УДК 332:332.012(477.8)  
JEL: H30; O20; R22; R38; R58

### Бабець І. Г. Удосконалення механізму стратегічного управління структурними трансформаціями економіки міст обласного значення Львівської області

У статті проаналізовано зміст стратегій розвитку міст обласного значення Львівської області та виявлено відсутність у них цілей, завдань і заходів з покращення галузевої структури економіки, а також обмеженість можливостей місцевих органів влади впливати на структуру економіки міст за допомогою інструментів, що передбачають податкові преференції для підприємств пріоритетних галузей промисловості, інвесторів, малого та середнього бізнесу. З метою усунення недоліків у стратегічному управлінні структурними трансформаціями міст запропоновано напрями удосконалення діючого інституційного механізму в частині оподаткування інвестиційної, інноваційної та підприємницької діяльності підприємств пріоритетних галузей економіки, інвесторів, які фінансують розвиток високотехнологічних галузей і наукомістких видів економічної діяльності, а також підприємств, що функціонують у межах спеціальних режимів економічної діяльності. Обґрунтовано, що запровадження реальних податкових преференцій для підприємств забезпечить реалізацію ефективної структурної політики на місцевому рівні, оскільки органи влади отримають реальні важелі для підвищення інвестиційної, інноваційної, підприємницької активності в пріоритетних сферах економіки. З метою посилення контролю та відповідальності за реалізацію стратегічних завдань запропоновано застосування проблемно-цільового методу у стратегічному плануванні розвитку міст, який, на відміну від програмно-цільового підходу, передбачає чіткий розподіл ресурсів між цілями, спрямованими на вирішення структурних проблем в економіці. У результаті дослідження визначено перелік індикаторів структурних змін в економіці та основні засади встановлення кількісних критеріїв досягнення стратегічних цілей з покращення структури економіки міст обласного значення.

**Ключові слова:** стратегія розвитку міста, структурні зрушення, індикатори структурних змін, механізм стратегічного управління.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-103-113>

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 20.

**Бабець Ірина Георгіївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин, Центральноукраїнський національний технічний університет (просп. Університетський, 8, Кропивницький, 25006, Україна)

**E-mail:** [irina.babets@ukr.net](mailto:irina.babets@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0635-9375>

UDC 332:332.012(477.8)  
JEL: H30; O20; R22; R38; R58

### Babets I. G. Improving the Mechanism of Strategic Management of Structural Transformations of the Economy of Cities of Regional Significance in Lviv Region

The article analyzes the content of development strategies of cities of region significance in Lviv region and identifies the lack of goals, objectives and measures to improve the sectoral structure of the economy, as well as the limited ability of local authorities to influence the structure of the cities' economy with the help of instruments that provide tax preferences for enterprises of priority industries, investors, small and medium-sized businesses. In order to eliminate shortcomings in the strategic management of structural transformations of cities, directions of improvement of the existing institutional mechanism in terms of taxation of the investment, innovation and entrepreneurial activity of enterprises of priority sectors of the economy, investors who finance the development of high-tech industries and high-tech types of economic activity, as well as enterprises operating within special modes of economic activity, are proposed. It is substantiated that the introduction of real tax preferences for enterprises will ensure the implementation of effective structural policy at the local level, since the authorities will receive real levers to increase investment, innovative, entrepreneurial activity in priority sectors of the economy. In order to strengthen control and responsibility for the implementation of strategic tasks, it is proposed to use the problem-target method in strategic planning of city development, which, unlike the program-target approach, provides for a clear allocation of resources between the goals aimed at solving structural problems in the economy. As result of the study, the list of indicators of structural changes in the economy and the basic principles of establishing quantitative criteria for achieving strategic goals to improve the structure of the economy of cities of region significance are determined.

**Keywords:** city development strategy, structural shifts, indicators of structural changes, strategic management mechanism.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 20.

**Babets Iryna G.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of International Economic Relations, Central Ukrainian National Technical University (8 Universytetskyi Ave., Kropyvnytskyi, 25006, Ukraine)

**E-mail:** [irina.babets@ukr.net](mailto:irina.babets@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0635-9375>

\* НДР № III-03-20 «Трансформація структури економіки міст Західного регіону України» Інституту регіональних досліджень імені М. Долишнього НАН України (державний реєстраційний номер роботи 0119U002011).

**М**еханізм стратегічного управління структурними трансформаціями економіки міст обласного значення має ієрархічну структуру, ефективне функціонування якої залежить від узгодженої взаємодії центральних і місцевих органів влади, а також самоврядування. При цьому, процес формування та розробки рішень щодо економічного розвитку міст обласного значення хоча і відбувається за принципом «знизу – вгору», реалізація стратегічних планів і надалі обмежується неефективністю наявних інституцій. Незважаючи на активізацію процесів децентралізації в Україні, розвиток міст обласного значення здійснюється в умовах обмежених фінансових ресурсів місцевих громад, за відсутності можливостей покращити «правила гри» в підприємницькому середовищі та створити привабливі умови для розвитку прогресивних видів економічної діяльності на своїй території.

Відповідно, в містах обласного значення, попри задекларовані у стратегічних документах цілі щодо покращення структури економіки та розвитку сучасних форм підприємництва, зберігається неефективна структура господарського комплексу. Значною мірою вказана проблема обумовлена недоліками стратегічного планування та недовістю існуючих механізмів реалізації поставлених завдань. У зв'язку з цим актуальним є дослідження змістовного наповнення та виконання стратегічних планів чи стратегій розвитку міст обласного значення та визначення напрямів удосконалення механізму стратегічного управління структурними трансформаціями в економіці.

Проблемам структурної модернізації економіки на національному та регіональному рівнях присвячені праці багатьох вітчизняних вчених. Зокрема, у роботі Ходжаян А. О. та Ходжаян А. Р. обґрунтовано критерії ефективності організаційно-економічного механізму державного регулювання структурних зрушень на основі реалізації міжгалузевих державних програм структурної перебудови економіки України [1].

Дослідження вчених-регіоналістів охоплюють різноманітні аспекти забезпечення структурних змін в економіці регіонів: Гуменюком А. окреслено напрями модернізації інституціонального базису безпеки структурної перебудови регіональної економіки [2]; Сніговою О. розроблено концептуальні засади державної політики управління структурними трансформаціями у старопромислових регіонах України на основі принципів «нового регіоналізму» [3]; Мельник А. обґрунтовано доцільність формування селективних стратегій структурної корекції економіки регіонів та запропоновано критерії виробу стратегії [4]; Куйбіда С. пропонує концепцію розумної спеціалізації, яка передбачає застосування інноваційних і логістичних підходів до організації регіонального економічного й соціального простору та діяльності [5].

Фахівці з державного управління пов'язують перспективи реалізації цілей сталого розвитку регіо-

нів із запровадженням ефективного комплексного механізму державного управління на регіональному рівні, що характеризує рівень здатності системи публічного управління не лише функціонувати в умовах суспільних трансформацій, а й запроваджувати інноваційні форми та методи діяльності на рівні адміністративно-територіальних одиниць [6].

Водночас, незважаючи на актуальність проблем структурних трансформацій економіки та висвітлення в наукових публікаціях напрямів їх вирішення, не достатньо дослідженими залишаються механізми забезпечення структурних змін на місцевому рівні, що є важливим з позиції практичної реалізації стратегічних рішень, ухвалених на макро- та мезорівнях системної ієрархії управління.

*Мета* статті передбачає визначення напрямів удосконалення механізму стратегічного управління структурними трансформаціями економіки міст обласного значення Львівської області. Відповідно до мети визначені такі *завдання* дослідження:

- ✦ проаналізувати змістовне наповнення стратегій розвитку міст щодо визначення цілей, завдань і заходів, спрямованих на забезпечення структурних змін в економіці та відповідності результатів установленим критеріям виконання завдань;
- ✦ провести оцінювання структурних змін в економіці міст обласного значення за період реалізації відповідних стратегічних документів;
- ✦ вивчити функціонування діючого механізму управління структурними трансформаціями, виявити відсутні, недієві або неефективні елементи механізму та обґрунтувати напрями його вдосконалення.

**У**правління структурними трансформаціями економіки міст обласного значення Львівської області здійснюється відповідно до стратегічних цілей і завдань, визначених у стратегіях розвитку міст і узгоджених зі стратегічними документами вищих рівнів (Стратегія розвитку Львівської області; Державна стратегія регіонального розвитку). У нашому дослідженні зосередимо увагу на стратегічних документах, період дії яких завершився у 2020 р., що дозволить проаналізувати задекларовані в них цілі та завдання, а також результати їх реалізації.

У Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року найтісніше пов'язаною із процесом структурних трансформацій на регіональному рівні є стратегічна ціль 1 «Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів», у межах якої визначено, зокрема, такі завдання:

- ✦ створення регіональної мережі наукових, технологічних та індустріальних парків, а також системи правової, кадрової та інформаційної підтримки інноваційної діяльності;

- ✦ формування сприятливого інвестиційного клімату;
- ✦ стимулювання промисловців до запровадження новітніх технологій та інновацій;
- ✦ спрощення процедури та збільшення обсягів надання державної фінансової підтримки суб'єктам малого підприємництва [7].

На виконання цієї стратегічної цілі на регіональному рівні визначено відповідні цілі та завдання, спрямовані на забезпечення структурних змін в економіці Львівської області. Зокрема, в межах стратегічної цілі «1. Конкурентоспроможна економіка» поставлено операційні цілі «1.1. Інвестиції та бізнес» (завдання: створення сприятливого інституційного поля для залучення приватних і муніципальних інвестицій у модернізаційні проекти в регіоні; створення Центрів підтримки бізнесу та мережі інформаційно-консультаційних пунктів; створення індустріальних парків у малих містах; стимулювання внутрішньогалузевої та міжрегіональної кооперації щодо виробництва високотехнологічної продукції експортного призначення) та «1.2. Високотехнологічна економіка» (завдання: відновлення виробничих потужностей та кадрового потенціалу підприємств ВПК регіону; створення умов для розвитку наукоємного машинобудування; модернізація меблевої та деревообробної промисловості в умовах дії мораторію на експорт лісоматеріалів; стимулювання розвитку високотехнологічних галузей економіки) [8].

Відповідно до розглянутих вище стратегічних документів міські ради розробляють та ухвалюють стратегії розвитку міст, цілі та завдання яких узгоджуються зі стратегіями вищого рівня. Ознайомлення з інформаційним наповненням офіційних сторінок міських рад міст обласного значення Львівської області дозволило зробити висновок про відсутність стратегії розвитку в м. Борислав. Стратегія розвитку м. Самбір до 2020 р. на офіційному сайті Самбірської міської ради не розміщена, відповідне рішення про її затвердження серед документів за 2016–2019 рр. відсутнє. У м. Стрий розроблено щорічні Програми економічного та соціального розвитку міста, Програма зайнятості населення міста Стрий на 2013–2017 рр., а документи стратегічного характеру на сайті не опубліковані.

У період до 2020 р. у м. Трускавець стратегічні плани та програми не реалізовувалися, про що свідчить інформація на офіційній сторінці Трускавецької міської ради. Вивчення змісту щорічних Програм соціально-економічного та культурного розвитку м. Трускавець за період з 2015 р. по 2020 р. дозволяє зробити висновок про те, що в місті не реалізовувалися заходи, спрямовані на зміни у структурі господарського комплексу міста, наприклад на основі стимулювання малого та середнього підприємництва, а основні акценти в зазначених програмах зроблено на соціальній складовій.

У Стратегії розвитку Трускавецького субрегіону до 2028 р. базовою стратегічною ціллю є «Економічно розвинена територія оздоровчо-туристичного напрямку», завдання якої переважно пов'язані із розвитком туристичної сфери [9]. Проте в умовах обмеження подорожей і туристичних потоків у зв'язку із запровадженням заходів із запобігання поширенню пандемії COVID-19 моноструктурність господарського комплексу є загрозою економічному розвитку Трускавця. Зважаючи на те, що Трускавецький субрегіон належить до гірських територій Львівської області, для яких характерні істотні структурні проблеми, а промисловість, зосереджена переважно у Трускавці, спеціалізується на виробництві лікувальних вод і виготовленні приладів обліку води, актуальним завданням вважаємо коригування Стратегії з метою диверсифікації напрямів розвитку з урахуванням потреб структурних змін промислового виробництва.

Отже, відсутність або наявність недосконалої стратегії розвитку міста обумовлює хаотичні та нераціональні зміни в економіці, що відбуваються внаслідок реалізації сформульованих та ухвалених поспіхом управлінських рішень, які часто мають політичне підґрунтя і є відповіддю на реакцію громади чи потреби забудовників або інвесторів. Відповідно, професійно розроблена стратегія економічного та соціального розвитку міста повинна безпосередньо сприяти нарощенню темпів позитивних структурних змін в економіці, що, своєю чергою, підвищує ефективність розвитку за рахунок ефекту синергії, який виникає в результаті узгодження структури інвестицій, промислового виробництва та послуг відповідно до інтересів громади.

У період до 2020 р. розвиток п'яти міст Львівської області (Дрогобич, Львів, Моршин, Новий Розділ, Червоноград) відбувався згідно з відповідними стратегічними документами. При цьому, незважаючи на окреслені в цих стратегіях проблеми структурних деформацій економіки міст, у стратегічних та операційних цілях не відображено завдання та заходи, безпосередньо спрямовані на вирішення цих проблем. З огляду на різну спеціалізацію досліджуваних міст Львівської області, проблеми галузевої структури їхньої економіки відрізняються. Проте провести оцінку структурних змін у промисловості не видається можливим, оскільки статистичні спостереження за галузями промисловості та видами економічної діяльності в містах не здійснюються.

Водночас у досліджуваних стратегіях розвитку цих міст однією зі стратегічних цілей визначено розвиток підприємництва та підтримка діяльності малих і середніх підприємств (МСП) як вагомого чинника структурної перебудови економіки. Важлива роль МСП у прискоренні структурних змін обумовлена їх мобільністю щодо впровадження технічних і організаційних інновацій та високою здатністю адаптува-

тися до змін ринкового середовища, що становить їх конкурентну перевагу та позитивно впливає на структуру економіки за умови діяльності цих підприємств у сфері виробництва різноманітних продуктів споживання та надання послуг, зокрема наукомістких.

Стратегічні цілі, спрямовані на позитивні структурні зміни у сфері підприємництва, в основному передбачають завдання з удосконалення інфраструктурного та інституційного забезпечення ведення бізнесу (табл. 1). При цьому, другий напрям завдань, пов'язаний зі створенням преференційних умов функціонування підприємств, які реалізують інвестиційні проекти в пріоритетних сферах господарської діяльності, практично не виконується. Так, Положення щодо надання пільг суб'єктам господарювання, які впроваджують інвестиційні проекти, заплановане в Стратегічному плані розвитку Дрогобича до 2020 р., не було розроблене.

Це можемо пояснити тим, що місцеві органи влади не мають повноважень щодо зміни режиму оподаткування таких підприємств у частині тих податків, які надходять до державного бюджету, а зменшувати ставку місцевих податків і зборів вважають недоцільним, оскільки це призведе до скорочення обсягів надходжень до місцевого бюджету в короткостроковому періоді. Відповідно, можемо зробити висновок про відсутність стратегічного бачення перспективи розвитку пріоритетних видів економічної діяльності, підприємства яких, отримавши певні пільги на початкових етапах реалізації інноваційних проектів, у довгостроковому періоді зможуть сплатити більше податків до бюджету.

У процесі дослідження стратегічного планування розвитку м. Львова було порівняно зміст двох документів – Стратегія підвищення конкурентоспроможності м. Львова до 2015 р. і Комплексна страте-

Таблиця 1

Стратегічні цілі та завдання, спрямовані на структурні зміни в економіці міст Львівської області

Назва стратегічного документа	Стратегічні цілі, що забезпечують структурні зміни	Завдання, спрямовані на структурні трансформації
Стратегічний план економічного розвитку м. Дрогобича до 2020 р.	Розвиток інфраструктури підтримки бізнесу	1. Створити бізнес-інкубатор для підтримки підприємців-початківців. 2. Покращення якості надання дозвольно-погоджувальних процедур
	Розробка системи надання пільг суб'єктам господарювання, які впроваджують інвестиційні проекти	1. Визначити пріоритетні сфери розвитку міста, на які буде поширюватися система пільг та преференцій. 2. Розробити Положення щодо надання пільг суб'єктам господарювання, які впроваджують інвестиційні проекти
Стратегія підвищення конкурентоспроможності м. Львова до 2015 р.	Покращення інфраструктури та середовища для ведення бізнесу та залучення інвестицій	1. Створити сприятливі умови та надати стимули для залучення інвестицій у будівництво офісних приміщень та у сферу телекомунікацій. 2. Налаштувати спрощені процедури реєстрації нових підприємств і видачі дозволів
	Розвиток кластера бізнес-послуг	1. Сприяти створенню об'єктів інфраструктури підтримки інноваційної діяльності: центрів трансферу технологій, інноваційних бізнес-інкубаторів. 2. Розробити та реалізувати заходи з промоції Львівської інноваційної системи як сприятливого місця для інвестування у високотехнологічні проекти та розробки
Стратегія розвитку м. Моршина на 2009–2020 рр.	Створення сприятливих умов для забезпечення розвитку підприємницького потенціалу	1. Удосконалити механізм проходження реєстраційних, дозвоільних і погоджувальних процедур. 2. Впроваджувати міжнародні стандарти виробництва продукції та надання послуг
Стратегічний план економічного розвитку м. Новий Розділ	Розвиток підприємництва	1. Створення центру підтримки бізнесу.
Стратегічний план розвитку м. Червонограда до 2017 р.	Покращання підприємницького клімату	1. Покращання регуляторної бази розвитку підприємництва
	Розвиток інфраструктури підтримки бізнесу та трудових ресурсів	1. Налаштування партнерства між освітніми закладами, роботодавцями та органами влади для координації та управління розвитком робочої сили відповідно до потреб ринку праці

Джерело: складено автором за даними [11–15].

гія розвитку Львова на 2012–2025 рр. Більш спрямованим на структурні зрушення в економіці міста є перший документ, який передбачав низку заходів з розвитку наукомістких видів економічної діяльності (див. табл. 1). Другий документ, згідно з яким відбувається розвиток міста в даний час, не виокремлює заходи щодо покращення структури переробної промисловості, сфери послуг чи розвитку МСП. Хоча в Комплексній стратегії одним зі стратегічних пріоритетів визначено розвиток конкурентоздатної та інноваційної економіки на основі створення нових технологій і впровадження інновацій, проте серед показників ефективності реалізації зазначеного пріоритету вказані лише валовий регіональний продукт на одного мешканця, рівень прямих іноземних інвестицій на одного мешканця, рівень безробіття та рівень задоволеності умовами ведення бізнесу (на основі опитування) [10, с. 85], а індикаторів для оцінки інноваційної активності підприємств, структури економіки та її змін не передбачено.

**У** Стратегії розвитку м. Моршина на 2009–2020 рр. у межах стратегічного напрямку «Місто розвиненого підприємництва» для досягнення операційної цілі «Створення сприятливих умов для забезпечення розвитку підприємницького потенціалу» поставлено завдання вдосконалення механізму проходження реєстраційних, дозвільних і погоджувальних процедур. Проте заходи, спрямовані на виконання зазначеного завдання, охоплюють: покращення забезпечення підприємців інформацією щодо можливостей розвитку бізнесу, оптимізацію роботи ЄДО і державного реєстратора, інформування щодо порядку проходження реєстраційних, дозвільних і погоджувальних процедур [13, с. 31]. При цьому не передбачені інструменти сприяння розвитку МСП у вигляді преференцій зі сплати місцевих податків і зборів.

Також звернемо увагу на спільний недолік усіх проаналізованих стратегічних документів – відсутність чітких критеріїв (якісних і кількісних) досягнення цілей і виконання відповідних завдань. Це утруднює оцінювання результатів реалізації стратегій та ефективності проведених заходів із досягнення цілей, що є важливою складовою початкового етапу планування на новий стратегічний період.

Про недостатність вживаних заходів щодо підтримки МСП у містах обласного значення Львівської області свідчать результати розрахунку основних показників структурних змін у діяльності підприємств – юридичних осіб (без урахування банків та бюджетних установ) – частка малих підприємств у загальних обсягах реалізованої продукції підприємствами та маса структурної зміни цього показника, розрахована як різниця значень кількісних показників у поточному та базовому роках (табл. 2). Як видно з табл. 2, найбільше значення частки продукції малих підприємств у загальних обсягах реалізованої продукції у 2019 р.

спостерігалось у Бориславі та Стрию. При цьому в усіх містах, крім Львова, відбулося зниження цього показника порівняно з 2018 р.

Результати розрахунку значень маси структурного зрушення частки малих підприємств у загальних обсягах реалізованої продукції у 2013–2019 рр. по відношенню до базового 2012 р. дозволяють зробити висновки про відносно постійну позитивну динаміку цього показника у Львові та Стрию. Водночас від'ємні значення маси структурного зрушення спостерігалися майже щороку в м. Борислав (за винятком 2014 р.) і м. Новий Розділ (крім 2017 р.).

Загалом, за досліджуваний період у Львівській області відбулося зменшення частки підприємств, що впроваджували інновації, з 13,4% у 2012 р. до 12,8% у 2019 р. [17], частки високотехнологічної продукції<sup>1</sup> в загальних обсягах реалізованої продукції промисловості – відповідно з 3,4% до 2,8% [18], частки інноваційної продукції в загальних обсягах реалізованої продукції промисловості – з 2,4% у 2013 р. до 0,74% у 2019 р. [19]. Зазначені тенденції свідчать про негативні структурні зміни в економіці Львівської області.

**Т**аким чином, стратегічне планування цілей і відповідних заходів з метою вирішення проблеми негативних структурних зрушень в економіці міст обласного значення Львівської області є актуальним завданням не лише для місцевих органів влади, а й для органів влади на регіональному та державному рівнях. Це обумовлено специфікою ієрархічної побудови механізму стратегічного управління структурними трансформаціями, в якому основні важелі впливу формуються на державному рівні, а відповідні інструменти їх реалізації застосовуються на місцях без можливості модифікації відповідно до потреб економічного розвитку регіону чи міста. У зв'язку з цим удосконалення механізму стратегічного управління структурними трансформаціями економіки міст обласного значення неможливе без формування відповідного правового та нормативного забезпечення на державному рівні, яке б передбачало важелі управління структурними змінами з урахуванням стратегічних пріоритетів державної структурної та регіональної політики (рис. 1).

Наступною важливою умовою покращення структури економіки регіону та міст обласного значення є усвідомлення регіональними та місцевими органами влади необхідності структурних трансформацій і відображення цього факту у відповідних стратегічних документах, що, як було виявлено в процесі дослідження, на даний час не здійснено. Отже, на регіональному рівні одна зі стратегічних цілей по-

<sup>1</sup> До високотехнологічної продукції віднесено: виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів; виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції; виробництво електричного устаткування.

Показники структурних змін у підприємстві міст обласного значення Львівської області

Місто	Рік							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	<i>Частка малих підприємств у загальних обсягах реалізованої продукції, %</i>							
Львів	16,80	16,95	17,87	23,56	25,44	26,25	23,68	25,38
Борислав	58,13	50,67	58,47	55,47	52,80	53,03	51,85	50,56
Дрогобич	9,86	10,16	8,47	12,61	30,44	21,22	27,12	6,78
Моршин	3,74	6,39	5,96	5,43	7,36	5,98	4,19	3,33
Новий Розділ	13,25	9,32	12,90	7,23	9,67	13,37	10,14	9,97
Самбір	34,30	35,68	34,85	41,04	16,67	22,97	41,54	36,80
Стрий	25,39	27,42	28,40	34,24	40,98	42,00	48,50	46,70
Трускавець	26,26	18,38	24,02	26,47	33,39	29,13	24,28	24,14
Червоноград	30,18	46,10	44,74	30,72	29,04	34,61	42,58	41,78
<i>Маса структурного зрушення, п. п.</i>								
Львів	–	0,15	1,07	6,76	8,65	9,45	6,88	8,58
Борислав	–	–7,46	0,34	–2,65	–5,33	–5,10	–6,28	–7,57
Дрогобич	–	0,30	–1,39	2,75	20,58	11,36	17,26	–3,08
Моршин	–	2,65	2,22	1,69	3,62	2,24	0,45	–0,41
Новий Розділ	–	–3,93	–0,36	–6,03	–3,58	0,11	–3,11	–3,28
Самбір	–	1,38	0,55	6,74	–17,63	–11,33	7,23	2,50
Стрий	–	2,03	3,01	8,85	15,59	16,61	23,11	21,31
Трускавець	–	–7,89	–2,24	0,21	7,13	2,87	–1,98	–2,12
Червоноград	–	15,92	14,56	0,54	–1,13	4,43	12,40	11,60

Джерело: розраховано за [16].

винна передбачати структурні зрушення в економіці з обов'язковим визначенням частки пріоритетних галузей промисловості та видів економічної діяльності (ВЕД) у загальних обсягах виробленої (реалізованої) продукції чи наданих послуг. Зі стратегією розвитку області мають узгоджуватися стратегії розвитку міст, в яких одним із цільових орієнтирів визначається структурна трансформація економіки, розробляються відповідні завдання та заходи щодо збільшення обсягів залучення інвестицій, активізації інноваційної діяльності та стимулювання підприємництва, насамперед у пріоритетних галузях економіки та ВЕД.

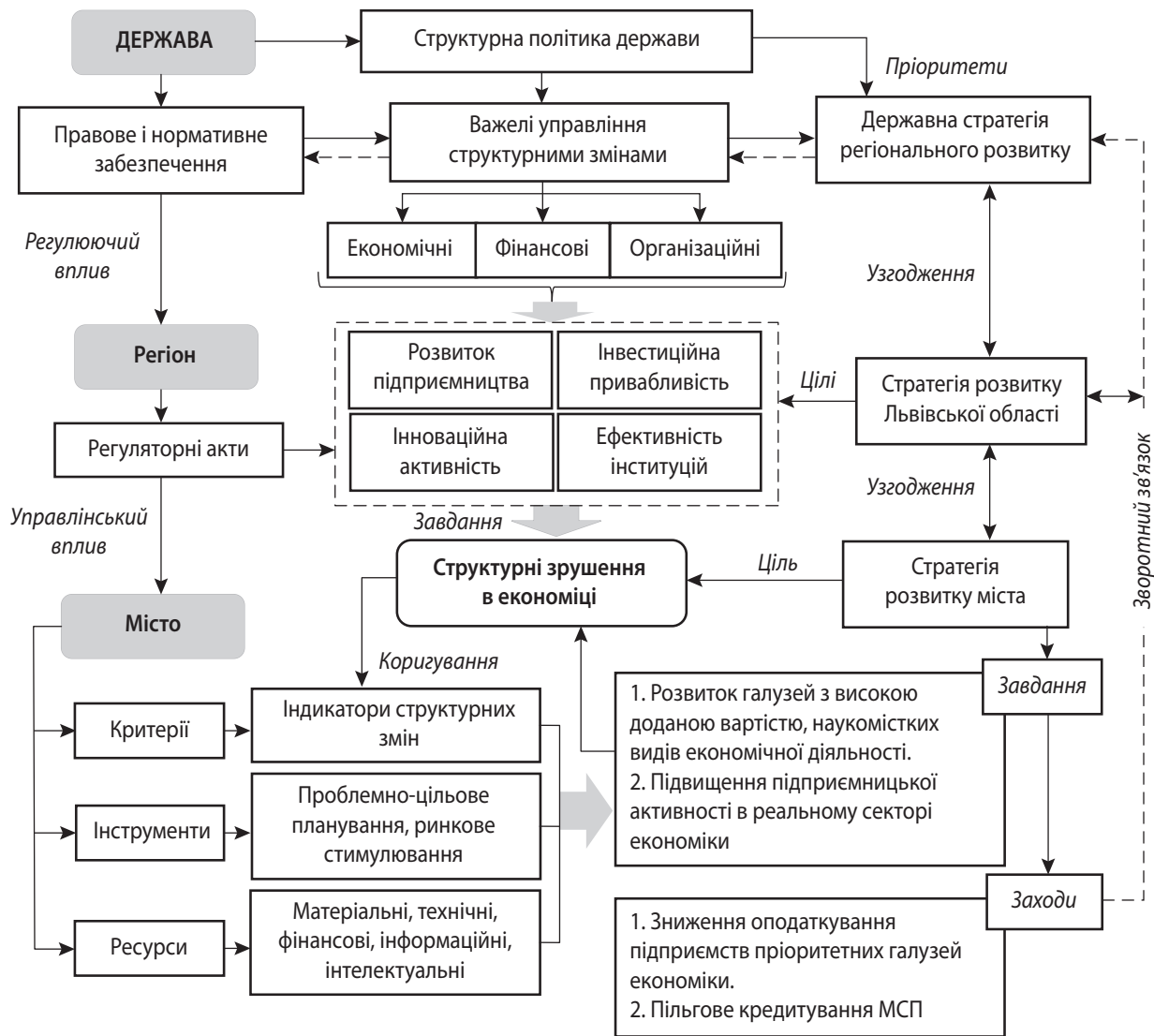
Слабкою ланкою розглянутого механізму управління структурними трансформаціями економіки міст обласного значення є недосконалість таких інструментів, як програмно-цільове планування та ринкове стимулювання.

В основу програмно-цільового методу в стратегічному плануванні покладено підхід, згідно з яким спочатку встановлюються результативні показники, яких необхідно досягти, на основі чого визначаються фінансові ресурси для досягнення цих результатів. Проте, за існуючої інституціональної моделі стратегічного управління, досить складно усунути такі недоліки програмно-цільового планування, як:

- ✦ формальний підхід у затвердженні стратегій, при якому забезпечується цільова складова, але не виконується принцип ефективності використання фінансових та інших ресурсів;
- ✦ велика кількість цілей і завдань, що обумовлює розпорощеність фінансування між ними та не дозволяє досягти значного успіху в їх реалізації;
- ✦ відсутність кількісних та якісних критеріїв досягнення цілей, що свідчить про неконтрольованість реалізації поставлених завдань та уникнення відповідальності за невиконання стратегії особами, які розпоряджалися відповідними ресурсами.

У зв'язку з цим пропонуємо здійснити перехід від програмно-цільового до проблемно-цільового методу стратегічного планування, який дозволить зосередити ресурси в найбільш важливих, з точки зору структурної перебудови економіки, галузях промисловості та ВЕД і активізує реалізацію науково-технологічних, промислових, інфраструктурних проектів у містах.

Виходячи з визначення проблемно-цільового методу як «комплексу заходів з ідентифікації про-



**Рис. 1. Механізм стратегічного управління структурними трансформаціями економіки міст обласного значення Львівської області**

Джерело: авторська розробка.

BLEM,... з одночасним визначенням цілей і завдань суб'єкта управління щодо розв'язання виявлених суперечностей та покращення якісних та кількісних показників об'єкту управління» [20, с. 196] застосування цього інструменту в стратегічному плануванні дозволить оптимізувати витрати матеріальних, фінансових, інтелектуальних та інших ресурсів завдяки їх скеруванню на вирішення кількох ключових проблем щодо структурної перебудови економіки. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності реалізації стратегічних рішень на місцевому рівні, оскільки головними критеріями їх виконання в цьому випадку є цільове використання ресурсів для вирішення проблеми та ступінь відповідності фактичних економічних показників запланованим чи прогнозним значенням.

Відповідно до проблемно-цільового підходу необхідно проводити оцінювання ефективності стратегічного управління структурними трансформаціями в економіці міст. Тому в кожній стратегії

розвитку міста доцільно передбачити індикатори структурних змін і встановити їх планові (прогнозні) значення (щорічні та на кінець періоду стратегічного планування), досягнення яких свідчатиме про ефективність реалізованих заходів. Прогнозні значення індикаторів визначаються на основі показників, зафіксованих на початок періоду стратегічного планування, з урахуванням основних тенденцій їх зміни за попередні 10 років та очікуваних ефектів від застосування інструментів, спрямованих на покращення структури економіки.

До переліку індикаторів структурних змін в економіці міст обласного значення необхідно включити такі показники:

- ✦ частка переробної промисловості (високотехнологічних галузей) у загальних обсягах реалізованої промислової продукції;
- ✦ частка наукомістких послуг у загальних обсягах наданих послуг;

- ✦ частка капітальних інвестицій (прямих іноземних інвестицій) у високотехнологічні галузі промисловості (наукомістки ВЕД) у загальних обсягах інвестицій;
- ✦ частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств;
- ✦ частка малих підприємств у загальних обсягах реалізованої продукції промисловості та інші (залежно від специфіки структури економіки міста).

Труднощі встановлення прогнозних значень наведених індикаторів обумовлені відсутністю статистичних даних про структуру промисловості, капітальних і прямих іноземних інвестицій, оскільки статистичні спостереження на рівні міст за цими показниками не здійснюються. Вирішення зазначеної проблеми вбачаємо у внесенні відповідних змін у методологію збору й опрацювання статистичної інформації управліннями статистики в регіонах.

**З**астосування інструментів ринкового стимулювання (податкові пільги, пільгове кредитування, підтримка конкуренції) на рівні регіону чи міста здійснюється відповідно до правового та нормативного забезпечення інвестиційної, інноваційної, підприємницької діяльності в Україні. Місцеві органи влади мають можливість сприяти залученню інвестицій, активізації інноваційної діяльності та розвитку малого підприємництва в межах встановлених державою норм, які не передбачають ефективних важелів.

Зокрема, незважаючи на те, що головним чинником структурних зрушень в економіці є обсяг і структура інвестицій, надходження яких безпосередньо пов'язане із наданням певних преференцій інвесторам, у вітчизняному законодавстві відсутні ефективні інструменти стимулювання інвестиційної активності. Закон України «Про внесення змін до податкового кодексу України щодо стимулювання інвестиційної діяльності та створення нових робочих місць на проблемних територіях», який передбачає для підприємств, що реалізують інвестиційні проекти в пріоритетних галузях економіки, звільнення від сплати ПДВ та сплати 50% податку на прибуток терміном на 5 років, так і залишився проектом. Крім ухвалення цього закону, який сприятиме покращенню інвестиційної привабливості проблемних територій, необхідним є зменшення ставок оподаткування підприємницької діяльності за умови інвестиційної активності підприємців незалежно від місця їх розташування.

У зв'язку з цим доцільно надати податкові преференції підприємствам з метою створення передумов для реінвестування прибутків. Наприклад, для частини прибутку, яку підприємство планує інвестувати, можуть бути запроваджені спрощені податкові режими у формі знижених податкових ставок на прибуток, або взагалі звільнення від оподаткування

тієї частини податку на прибуток, яку підприємство реінвестує в модернізацію. Враховуючи, що в даний час діє ставка 18%, прибуток що реінвестується, може бути оподаткований з використанням диференційованої шкали залежно від виду інвестицій. Зокрема, якщо частина прибутку реінвестується в нові технології та новітнє обладнання, то ставка податку на прибуток може бути найнижча і встановлюватися на рівні 10%. У випадку реінвестування в будівлі чи споруди – ставка оподаткування може бути вищою, наприклад 13%.

**З**метою стимулювання інвестицій у високотехнологічні галузі промисловості та інноваційні підприємства доцільно забезпечити державну підтримку функціонування спеціальних правових режимів економічної діяльності, насамперед технопарків. З метою формування конкурентних переваг інвесторів, які здійснюють підприємницьку діяльність у межах технопарку чи території пріоритетного розвитку, та поширення практики використання низки податкових інструментів на умови економічної діяльності в спеціальних економічних зонах, необхідно в Податковому кодексі України передбачити такі зміни та доповнення:

- ✦ у розділі XIV «Спеціальні податкові режими» розширити перелік суб'єктів господарювання, які мають право скористатися спеціальним режимом оподаткування, включивши підприємства, що функціонують у межах спеціальної економічної зони, технопарку, науково-дослідного парку, території пріоритетного розвитку;
- ✦ знизити ставку ПДВ на продукцію підприємств високотехнологічних галузей промисловості, що працюють у межах спеціальних правових режимів економічної діяльності (наприклад, для фармацевтичної продукції – 15%, електроніки та приладобудування – 17%);
- ✦ запровадити для високотехнологічних підприємств, які є суб'єктами господарювання в межах спеціальних правових режимів економічної діяльності, преференції зі сплати податку на прибуток та податку на землю (наприклад, звільнення від сплати цих податків для новостворених підприємств на період від одного до трьох років від початку діяльності залежно від обсягів інвестованого капіталу);
- ✦ розробити та впровадити податкові пільги для підприємств, які реалізують інноваційні проекти, що діятимуть упродовж перших двох років від початку реалізації відповідного проекту.

Лише за умови зазначених змін у нормативно-правовому забезпеченні регіональні та місцеві органи влади зможуть ефективно застосовувати інструменти ринкового стимулювання структурних зрушень в еко-



номії міст обласного значення через реалізацію заходів, пов'язаних з наданням податкових преференцій суб'єктам господарювання. Отже, важливою складовою механізму стратегічного управління структурними трансформаціями в економіці є зворотний зв'язок органів влади місцевого, регіонального та державного рівнів. Налагодження дієвої комунікації забезпечить ефективність формування управлінських рішень «знизу – вгору» та врахування ініціативи місцевого самоврядування при вдосконаленні інституційних інструментів, спрямованих на стимулювання позитивних структурних зрушень в економіці міст.

## ВИСНОВКИ

Дослідження наявності та змістовного наповнення стратегій розвитку міст обласного значення Львівської області дозволяє зробити висновки про відсутність стратегічних документів у чотирьох містах, а в стратегіях, які були розроблені для п'яти міст і діяли до 2020 р., не були визначені цілі, завдання та заходи з покращення галузевої структури економіки. Основна увага приділялася підтримці розвитку малого підприємництва, що передбачало реалізацію заходів переважно інформаційного характеру та спрямованих на оптимізацію процедури надання адміністративних послуг. В умовах діючого інституційного забезпечення обмеженими є можливості місцевих органів влади впливати на структуру економіки міст за допомогою інструментів, які передбачають преференції для підприємств пріоритетних галузей промисловості, інвесторів, малого та середнього бізнесу, про що свідчать негативні зміни у структурі підприємництва більшості міст обласного значення.

З метою вирішення зазначених проблем у стратегічному управлінні структурними трансформаціями міст обласного значення доцільно вдосконалити діючий інституційний механізм, насамперед у частині державного регулювання інвестиційної, інноваційної та підприємницької діяльності. Для забезпечення структурних зрушень в економіці необхідно внести зміни до Податкового кодексу України, які передбачають: 1) зниження ставок оподаткування з податку на прибуток і ПДВ для новостворених підприємств пріоритетних галузей економіки, інвесторів, які вкладають кошти в розвиток високотехнологічних галузей і наукомістких видів економічної діяльності; 2) пільгове оподаткування прибутку, реінвестованого в модернізацію основних фондів, інноваційні технології та сучасне обладнання; 3) запровадження реальних податкових преференцій для суб'єктів господарювання, що функціонують у межах спеціальної економічної зони, технопарку, науково-дослідного парку, території пріоритетного розвитку.

Зазначені зміни сформулюють передумови для реалізації ефективної структурної політики на регіональному та місцевому рівнях, оскільки для реалізації стратегічної цілі та завдань, спрямованих на по-

зитивні структурні зрушення в економіці, відповідні органи влади отримають реальні важелі, що забезпечать ефективне проведення заходів з підвищення інвестиційної, інноваційної, підприємницької активності в пріоритетних сферах економіки.

**З**ростання ролі місцевих органів влади та збільшення їх повноважень щодо надання преференцій суб'єктам господарювання обумовлює посилення контролю та відповідальності за реалізацію стратегічних цілей та завдань. У зв'язку з цим необхідним вважаємо запровадження проблемно-цілового методу у стратегічному плануванні розвитку регіонів і міст обласного значення із чітким розподілом ресурсів між цілями, спрямованими на вирішення структурних проблем в економіці, визначенням кількісних критеріїв досягнення відповідних цілей і посилення відповідальності керівників за неефективне використання ресурсів і невідповідність фактичних значень індикаторів структурних змін їх прогнозними (плановими) значенням. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ходжаян А. О., Ходжаян А. Р. Концептуальні засади державної структурної політики національної економіки. *Проблеми економіки*. 2019. № 2. С. 73–80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-2-73-80>
2. Гуменюк А. М. Безпека структурно-інституціональної трансформації економіки регіону: теоретичні основи та прикладні аспекти : монографія. Київ : НІСД, 2014. 468 с.
3. Снігова О. Ю. Управління структурними трансформаціями у старопромислових регіонах України: концепт державної політики. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 3. С. 80–83. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3\(61\)-80-87](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3(61)-80-87)
4. Мельник А. Структурні дисбаланси розвитку економіки регіонів України. *Журнал європейської економіки*. 2012. Т. 11. № 1. С. 115–137. URL: <http://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/528/509>
5. Куйбіда С. Регіональні аспекти структурної перебудови економіки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 17. С. 54–61. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5673&i=9>
6. Базавлук Н., Рагімов Ф. Механізми державного управління сталим розвитком регіонів у контексті принципів належного врядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 2. С. 63–69. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnica tvo/2018/2018\\_02\(37\)/11.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnica tvo/2018/2018_02(37)/11.pdf)
7. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 р. № 385. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-n#Text>
8. Стратегія розвитку Львівської області на період до 2020 року. URL: [https://loda.gov.ua/upload/users\\_files/22/upload/Strategiya%20rozvYtku%20L\\_vivs\\_koi%20oblasti%20na%20period%20do%202020%20roku\(1\).pdf](https://loda.gov.ua/upload/users_files/22/upload/Strategiya%20rozvYtku%20L_vivs_koi%20oblasti%20na%20period%20do%202020%20roku(1).pdf)

9. Стратегія розвитку Трускавецького субрегіону до 2028 р. URL: <http://www.tmr.gov.ua/home/strategiia-mista/10125-robochyi-proekt-strategii-truskavetsko-ho-subrehionu>
10. Комплексна стратегія розвитку Львова 2012–2025 рр. URL: [https://www8.city-adm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/0/23349f49bc91ba52c225793400489747/\\$FILE/Cecia2.pdf](https://www8.city-adm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/0/23349f49bc91ba52c225793400489747/$FILE/Cecia2.pdf)
11. Стратегічний план економічного розвитку міста Дрогобича до 2020 року (Проект). URL: <https://drohobych-rada.gov.ua/wp-content/uploads/2019/09/Strategichnyj-plan-ekonomichnogo-rozvytku-mista-Drohobycha-do-2020-roku.pdf>
12. Стратегія підвищення конкурентоспроможності м. Львова до 2015 р. URL: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/strategija/strategija-do-2015-r>
13. Стратегія розвитку м. Моршина на 2009–2020 рр. URL: <https://morshyn-rada.gov.ua/strategiya-rozvitkumorshina/>
14. Стратегічний план економічного розвитку м. Новий Розділ. URL: [http://www.novyrozdil.lviv.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=13829&Itemid=45](http://www.novyrozdil.lviv.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=13829&Itemid=45)
15. Стратегічний план розвитку м. Червонограда до 2017 р. URL: <https://www.chervonograd-city.gov.ua/rvkn.php>
16. Основні структурні показники діяльності підприємств – юридичних осіб за містами та районами. URL: [http://database.ukrcensus.gov.ua/statbank\\_lviv](http://database.ukrcensus.gov.ua/statbank_lviv)
17. Питома вага підприємств, що впроваджувати інновації. URL: [https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/theme\\_08.php?code=08](https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/theme_08.php?code=08)
18. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами діяльності у 2010–2019 роках. URL: [https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/inf\\_2009.php?vid=1&code=3&ozn\\_news=6&show=1&show2=1](https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/inf_2009.php?vid=1&code=3&ozn_news=6&show=1&show2=1)
19. Інноваційна активність промислових підприємств. URL: [https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/theme\\_08.php?code=08](https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/theme_08.php?code=08)
20. Бабець І. Г., Ковпак О. В. Інституціональні інструменти зміцнення бюджетної безпеки України: монографія. Львів: Растр-7, 2020. 240 с.

## REFERENCES

- Babets, I. H., and Kovpak, O. V. *Institutionalni instrumenty zmitsnennia biudzhetnoi bezpeky Ukrainy* [Institutional Tools for Strengthening Ukraine's Budget Security]. Lviv: Rastr-7, 2020.
- Bazavluk, N., and Rahimov, F. "Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia stalym rozvytkom rehioniv u konteksti pryntsyypiv nalezhnoho vriaduvannia" [Mechanisms of Public Governance by Sustainable Development of Regions in the Context of the «Good Governance» Principles]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriadvannia*, is. 2 (2018): 63–69. [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018\\_02\(37\)/11.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2018/2018_02(37)/11.pdf)
- Humeniuk, A. M. *Bezpeka strukturno-institutionalnoi transformatsii ekonomiky rehionu: teoretychni osnovy ta prykladni aspekty* [Security of Structural and Institutional Transformation of the Region's Economy: Theoretical Foundations and Applied Aspects]. Kyiv: NISD, 2014.
- "Innovatsiina aktyvnist promyslovykh pidpriemstv" [Innovative Activity of Industrial Enterprises]. [https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/theme\\_08.php?code=08](https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/theme_08.php?code=08)
- "Kompleksna strategiiia rozvytku Lvova 2012-2025 rr." [Comprehensive Development Strategy of Lviv 2012-2025]. [https://www8.city-adm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/0/23349f49bc91ba52c225793400489747/\\$FILE/Cecia2.pdf](https://www8.city-adm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/0/23349f49bc91ba52c225793400489747/$FILE/Cecia2.pdf)
- Khodzhaian, A. O., and Khodzhaian, A. R. "Kontseptualni zasady derzhavnoi strukturnoi polityky natsionalnoi ekonomiky" [Conceptual Framework of the State Structural Policy of the National Economy]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2019): 73–80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-2-73-80>
- Kuibida, S. "Rehionalni aspekty strukturnoi perebudovy ekonomiky Ukrainy" [Regional Aspects Structural Exercise of the Economy of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 17 (2017): 54–61. <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5673&i=9>
- [Legal Act of Ukraine] (2014). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-n#Text>
- Melnyk, A. "Strukturni dysbalansy rozvytku ekonomiky rehioniv Ukrainy" [Structural Imbalances in the Economic Development of the Regions of Ukraine]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, vol. 11, no. 1 (2012): 115–137. <http://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/528/509>
- "Obsiah realizovanoi promyslovoi produktsii (tovariv, posluh) za vydamy diialnosti u 2010-2019 rokakh" [Volume of Sold Industrial Products (Goods, Services) by Types of Activity in 2010-2019]. [https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/inf\\_2009.php?vid=1&code=3&ozn\\_news=6&show=1&show2=1](https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/inf_2009.php?vid=1&code=3&ozn_news=6&show=1&show2=1)
- "Osnovni strukturni pokaznyky diialnosti pidpriemstv – yurydychnykh osib za mistamy ta raionamy" [The Main Structural Indicators of Enterprises – Legal Entities by Cities and Districts]. [http://database.ukrcensus.gov.ua/statbank\\_lviv](http://database.ukrcensus.gov.ua/statbank_lviv)
- "Pytoma vaha pidpriemstv, shcho vprovadzhuvaty innovatsii" [The Share of Enterprises That Implement Innovations]. [https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/theme\\_08.php?code=08](https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/theme_08.php?code=08)
- "Strategichnyi plan ekonomichnoho rozvytku m. Novyi Rozdil" [Strategic Plan of Economic Development of Novyi Rozdil]. [http://www.novyrozdil.lviv.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=13829&Itemid=45](http://www.novyrozdil.lviv.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=13829&Itemid=45)
- "Strategichnyi plan ekonomichnoho rozvytku mista Drohobycha do 2020 roku (Proekt)" [Strategic Plan of Economic Development of Drohobych City until 2020 (Project)]. <https://drohobych-rada.gov.ua/wp-content/uploads/2019/09/Strategichnyj-plan-ekonomichnogo-rozvytku-mista-Drohobycha-do-2020-roku.pdf>
- "Strategichnyi plan rozvytku m. Chervonohrada do 2017 r." [Strategic Development Plan of Chervonohrad until 2017]. <https://www.chervonograd-city.gov.ua/rvkn.php>
- "Strategiiia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti m. Lvova do 2015 r." [Strategy for Increasing the Competi-

tiveness of Lviv until 2015]. <https://city-adm.lviv.ua/lmr/strategija/strategija-do-2015-r>

"Stratehiiia rozvytku Lvivskoi oblasti na period do 2020 roku" [Development Strategy of Lviv Region for the Period up to 2020]. [https://loda.gov.ua/upload/users\\_files/22/upload/Strategiya%20rozvYtku%20L\\_vivs\\_koi%20oblasti%20na%20period%20do%202020%20roku\(1\).pdf](https://loda.gov.ua/upload/users_files/22/upload/Strategiya%20rozvYtku%20L_vivs_koi%20oblasti%20na%20period%20do%202020%20roku(1).pdf)

"Stratehiiia rozvytku m. Morshyna na 2009-2020 rr." [Morshyn Development Strategy for 2009-2020]. <https://morshyn-rada.gov.ua/strategiya-rozvitku-morshina/>

"Stratehiiia rozvytku Truskavetskoho subrehionu do 2028 r." [Strategy for the Development of the Truskavets Sub-

region until 2028]. <http://www.tmr.gov.ua/home/stratehiiia-mista/10125-robochyi-proekt-stratehii-truskavetskoho-subrehionu>

Snihova, O. Yu. "Upravlinnia strukturnymy transformatsi-iamy u staropromyslovykh rehionakh Ukrainy: kontsept derzhavnoi polityky" [Structural Transformations Management in Old-Industrial Regions of Ukraine: The Concept of Public Policy]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 3 (2020): 80-83.  
DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3\(61\)-80-87](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3(61)-80-87)