

**ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування**

ЗАЖІЄВ РОМАН ЮРІЙОВИЧ

**УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗІ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

АВТОРЕФЕРАТ

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня
магістра публічного управління

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. За умов інтенсивних демократичних, соціальних, державно-правових перетворень, що відбуваються сьогодні в Україні, істотно змінюється роль держави, її функції, і, відповідно, державно-управлінські відносини, що зумовлює необхідність одночасного вирішення двох взаємопов'язаних завдань: розбудови основ незалежної держави й кардинального реформування політичної сфери та соціально-економічних відносин.

В сучасних умовах набуває актуальності проблема стратегічного планування розвитку регіонів, які завжди були і є центрами соціально-економічної, політичної та культурної системи держави і одночасно представляють собою сконцентроване виявлення всіх протиріч і проблем економіки та суспільного розвитку в цілому.

Регіони України мають можливість розширити свої повноваження щодо регулювання процесів раціонального використання регіональних ресурсів та створення умов для зростання якості життя населення. Це вимагає підвищення відповідальності регіональної влади та обґрунтованості управлінських рішень.

Сьогодні у кожному регіоні розроблені регіональні стратегії, метою яких є визначення довгострокових цілей розвитку, параметрів прогнозних змін. Саме вибір стратегічних цілей та пріоритетів соціально-економічного розвитку регіонів дозволяє зосередити зусилля регіональної влади на найбільш перспективних для конкретного регіону напрямках розвитку і, одночасно, забезпечити вирішення низки проблем регіонів, серед яких: підвищення ефективності використання ресурсної бази територій, поглиблення спеціалізації, розширення взаємодії суб'єктів економічної діяльності, формування регіональних ринків, подолання територіальних диспропорцій та ін. Регіональні стратегії не обмежуються лише визначенням перспективних напрямів розвитку регіонів. Вони передбачають програму

конкретних дій регіональної влади в розрізі пріоритетних для регіонів сфер економічної діяльності з метою досягнення бажаних прогнозних орієнтирів.

Така постановка питання вимагає від регіональної влади втілення в життя якісно нової культури управління, розробки науково-обґрунтованих прогнозів очікуваних змін, які характеризуватимуть перспективну модель соціально-економічного розвитку кожного регіону України.

Вивченню та узагальненню проблем стратегічного планування регіонів і розробці стратегії комплексного просторового розвитку присвячені фундаментальні дослідження українських вчених-регіоналістів. Результати досліджень із зазначених питань певною мірою розкрито в наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, зокрема О.І. Амоші, Т.М.Безверхнюк, В.М. Вакуленка, А.С. Гальчинського, В.М. Гейця, Б.М. Данилишина, М.І. Долішнього, В.М.Ємельянова, С.І. Дорогунцова, О.І.Дачія, М.Х.Корецького, Т.І.Пахомової, М.О. Плеханова та інших.

На сьогодні стратегічне управління регіонального розвитку в Україні вже має певний досвід застосування на практиці, проте виникає чимало невирішених теоретико-методологічних, правових та організаційних питань, практичних проблем застосування напрацьованих технологій та методик, розробки нових, які були б адекватні реаліям сьогодення.

Діюча в Україні система стратегічного планування має ряд суттєвих недоліків. Вона, по-перше, не охоплює основні елементи економічної структури, які відносяться до реального сектора економіки; по-друге, не забезпечує узгодженості макроекономічного, регіонального та галузевого аспектів планування. Така ситуація вимагає формування раціональної та ієрархічно узгодженої системи прогнозних документів та чіткого визначення порядку та методології розробки регіональних стратегій.

Недостатня розробленість цих питань, зумовлена складністю та багатогранністю проблеми, слугувала підставою для проведення цього наукового дослідження та вибору теми магістерської роботи.

Метою магістерської роботи є визначення та обґрунтування шляхів

удосконалення стратегічного планування на регіональному рівні.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- визначити науково-теоретичні засади стратегічного планування на регіональному рівні, його зміст, сутність та особливості формування стратегій розвитку регіону;
- проаналізувати зарубіжний досвід стратегічного планування на регіональному рівні;
- дослідити нормативно-правове поле стратегічного планування на регіональному рівні;
- виявити ресурси та технології стратегічного планування регіонального розвитку;
- проаналізувати інституційну систему стратегічного планування;
- обґрунтувати шляхи удосконалення стратегічного планування.

Об'єкт дослідження: стратегічне планування регіонального розвитку.

Предмет дослідження: шляхи удосконалення стратегічного планування на регіональному рівні.

Гіпотеза, покладена в основу магістерського дослідження, полягає в тому, що розробка стратегій не є відокремленою ланкою діяльності регіональної влади, подальші наукові пошуки необхідно зосередити на вдосконаленні цієї та інших ділянок прогностичної діяльності, які в сукупності забезпечать формування комплексної системи регіонального прогнозування, вдосконалення механізмів його реалізації, побудованих на основі оптимізації взаємодії регіональної влади, суб'єктів господарювання та населення регіонів.

Наукова новизна магістерського дослідження полягає в тому, що на основі дослідження методики та практики стратегічного планування акцентовано увагу на проблемі координації при розробці стратегічного плану, інноваційних методів стратегічного управління на регіональному рівні та інформаційній складовій при розробці та реалізації стратегії як важливому чиннику, що актуалізує пріоритети стратегічного розвитку регіону.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що всі суб'єкти регіонального розвитку і, в першу чергу, аналітики, які працюють в органах влади, мають змогу одержати в своє розпорядження нові підходи щодо розробки стратегічного плану регіонального розвитку, застосування яких на практиці надасть можливість органам регіональної влади оперативно діагностувати та реагувати на зміни регіональної ситуації й ініціювати розробку регіональних стратегій розвитку.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження були фундаментальні положення сучасних теорій державного управління та місцевого самоврядування, основоположні нормативні акти України, зокрема Конституція України, закони України, укази Президента, нормативні документи Кабінету Міністрів України, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань державної регіональної політики, державного регулювання регіонального розвитку, стратегічного управління та стратегічного планування.

Для досягнення поставленої мети було використано сучасні методи дослідження, зокрема на основі системно-аналітичного методу зроблено теоретичне узагальнення наукових концепцій, розробок і пропозицій вітчизняних вчених. Для вирішення окремих завдань використовувались також наступні методи: проблемно-орієнтовний, порівняльний аналіз, методи комплексного системного аналізу управлінських явищ та процесів, логічного узагальнення при виробленні висновків.

Структура роботи: вступ, три розділи (дев'ять підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 88 сторінок. Список використаних джерел містить 87 найменувань. У роботі вміщено 1 таблицю. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 4 додатках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та основні завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження, висвітлено наукову новизну і практичне значення виконаної роботи. Наведено результати апробації основних положень та особистий внесок автора дослідження.

У першому розділі *«Науково-теоретичні засади стратегічного планування на регіональному рівні»* охарактеризовано проблематику та джерельну базу дослідження стратегічного планування щодо регіонального розвитку.

Підрозділ 1.1. «Теоретичні засади стратегічного планування на регіональному рівні» присвячений аналізу стану наукової розробки проблеми у вітчизняної та зарубіжній науці. Дослідження в сфері розробки стратегії пройшли чималий шлях, починаючи з середини минулого століття. Однак більшість з ранніх концепцій є ефективними й досі і знайшли своє відображення в сучасних дослідженнях. Цим питанням присвячені роботи Ансоффа І., Ендрюса К., Мінцберга Г., Шарова Ю., Стеченка Д., Анісімова О., Алексеєва О. Якщо перші дослідження в сфері розробки стратегії та впровадження було спрямовані на визначення джерел успішної діяльності, то пізніше в центр уваги потрапили питання вивчення процесу управління стратегією, особливу актуальність набуває стратегічне управління в діяльності органів публічної влади і виявляє особливості в контексті регіонального управління. Ці обставини визначили вибір теми магістерської роботи, об'єкта, предмета та мети дослідження.

У підрозділі *1.2. «Особливості державного регулювання регіонального розвитку»* розкрита сутність регіонального розвитку та управління, приділено увагу тлумаченню основних понять і термінів, розкрито ключове поняття «регіон» з різних наукових позицій та розкриті методи управління регіоном у відповідності до розвитку ринкових економічних відносин в країні. Визначено, що сучасна теорія регіонального розвитку формує основні

проблеми: зміни сутності регіонального розвитку та концептуальних моделей розуміння регіонів в умовах «глобальної громади» та кризової економіки; обґрунтованості переходу від соціально до глобально орієнтованої регіональної політики; адекватності теорії зменшення міжрегіональних відмінностей при існуючих міжрегіональних диспропорціях; пошуку нових парадигм регіональної інтеграції та співробітництва. Встановлено, що регіональний розвиток – це процес соціальних, економічних, екологічних, гуманітарних та інших позитивних змін у регіонах; а державна регіональна політика традиційно розглядається як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на розробку та реалізацію ефективних механізмів управління економічним, соціальним, культурним та екологічним розвитком регіональних систем на основі узгодження регіональних та державних інтересів, раціонального використання наявного на місцевому рівні обмеженого ресурсного потенціалу.

У кожній із вищезазначених сфер регіональна політика конкретизує мету та напрями розвитку регіонів, ставить низку цільових завдань. Державне регулювання регіонального розвитку – це цілеспрямована діяльність органів державної влади з дослідження внутрішніх потенційних можливостей регіону, властивих йому тенденцій розвитку з метою стимуляції вибору оптимального шляху розвитку з урахуванням загальнонаціональних інтересів на основі принципу територіальної диференціації пріоритетів розвитку. Визначення пріоритетів і перспектив, адекватне формування цілей розвитку кожного конкретного регіону з урахуванням наявного ресурсного забезпечення потребує запровадження стратегічного підходу до державного регулювання регіонального розвитку. У сучасному світі виділяють три домінуючі стратегії розвитку регіонів: стратегія консервації природного середовища та ресурсів, основним постулатом якої є рішуче зменшення темпів економічного зростання; стратегія зростання виробництва, що зорієнтована на нагромадження фізичного капіталу; стратегія сталого розвитку

У підрозділі 1.3. «Зарубіжний досвід стратегічного планування на регіональному рівні» показано досвід регіонального розвитку на основі стратегій стратегічного управління в таких країнах, як США, Канади, Швеції, Великої Британії, Польщі. Аналіз зарубіжного досвіду стратегічного планування показав, що успішна стратегія розвитку регіону повинна мати у своїй основі цілі, структуру та чинники, які впливають на вибір організаційної форми стратегічного планування. До цілей належать: забезпечення формування громадою власних побажань, потреб і пріоритетів; координація діяльності всіх установ на території; фокусування діяльності на задоволенні місцевих потреб і побажань; сприяння ґрунтовному розвитку як території громади, так і утворень більш високого рівня. Стратегія має свою структуру, яка складається з наступних елементів: довготермінове бачення території, сфокусоване на майбутніх результатах; план дій, який визначає поточні пріоритети; діяльність, яка забезпечує досягнення довготермінових результатів; розділення повноважень з впровадження плану дій; упорядкування моніторингу реалізації плану дій для періодичного перегляду стратегії й для звіту перед громадою.

Серед чинників, які впливають на вибір організаційної форми стратегічного планування, виділяють такі: розмір громади; існуюча структура місцевого самоврядування; наявні фінансові ресурси; пріоритет, що його має в межах громади, рівень економічного розвитку.

У другому розділі «Проблеми реалізації стратегій розвитку регіонів» визначені основні чинники слабкості реалізації стратегій регіонального розвитку на основі аналізу нормативно-правового забезпечення формування та реалізації стратегій регіонального розвитку, дослідження ресурсів регіонів та інституційних моделей, які виробляються в контексті реалізації стратегічного управління.

У підрозділі 2.1. «Нормативно-правове забезпечення стратегічного управління на регіональному рівні» проаналізовані основні нормативно-правові акти зі стратегічного управління на регіональному рівні і визначено,

що до основних недоліків зазначеного процесу до 2010 року можна віднести: неузгодженість у часі щодо прийняття законодавчою гілкою влади відповідних нормативних документів; незавершеність та неузгодженість методологічного забезпечення системи регулювання регіонального розвитку. Останнє знижувало дійовість нормативно-правової бази системи регулювання регіонального розвитку. Також в контексті регіонального розвитку актуально поставало питання щодо визначення депресивності регіонів та вибору методів управління у відповідності до критеріїв рівня репресивності. На сучасному етапі актуальними є загальнонаціональні стратегії, які вироблені в контексті Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, що значно посилює необхідність вивчення та адаптації європейських методів управління на регіональному рівні.

У підрозділі 2.2. «Ресурси регіонального розвитку як один з важливих чинників для побудови стратегій» показано, що важливим фактором впливу на вибір стратегій регіонального розвитку є стан його ресурсного потенціалу, те, від чого залежить забезпеченість успішної реалізації стратегій. Під ресурсним потенціалом розуміють сукупність кадрових, матеріально-технічних, фінансових, організаційних, інформаційних та інших ресурсів, за допомогою яких у перспективі можливе вирішення найважливіших завдань регіонального розвитку. Вміння оцінити і ефективно використати необхідні для реалізації стратегічного плану розвитку ресурси, завдання надзвичайно складне і вимагає від розробників глибокого аналізу їх суті, структури і вміння застосовувати на практиці. Загальною і найпоширенішою класифікацією є наступна: матеріальні ресурси: земельні, природні, об'єкти нерухомості, інфраструктура, геоекономічне розташування; трудові ресурси: доступна робоча сила, кваліфікований персонал, рівень освіти та професійної підготовки; фінансові ресурси: фінансова інфраструктура, акціонований/власний капітал, борги/залучені кошти, субсидії/гранти, позики; нематеріальні ресурси: організаційні структури, інтелектуальна власність, науково-дослідні роботи та інновації, правові та юридичні аспекти,

менеджери та оператори, маркетинг та продаж, інформаційне середовище та потік. Встановлено, що запропонований підхід до класифікації ресурсів регіонального розвитку є першим кроком до узагальнення існуючих досліджень в даному напрямку. Однак, разом з тим, запропонована схема класифікації вимагає ретельного аналізу внутрішньої структури кожного виду ресурсів, розробки повного класифікатора та методики оцінки ресурсного потенціалу території.

У підрозділі 2.3. *«Розбудова інституційної системи стратегічного планування»* показано, що при стратегічному управлінні має бути передбачено організаційне сполучення владних інститутів, які відрізняються своєю політичною природою та інтересами. Така форма взаємодії об'єктивно передбачає домінування інтересів загальнодержавного рівня, і, відповідно, можливість конфронтації між органами управління як на регіональному рівні, так і між органами регіонального й територіального рівнів. Завдяки запровадженню стратегічного планування на регіональному рівні місцеві органи влади мають перетворитися з органів, які реагують на події, що відбуваються в Україні та за її межами, в органи, що мають довгострокове бачення щодо поставлених ними завдань і шляхів їх досягнення, уникнення можливих перешкод та реалізують відповідні стратегічні плани своєї діяльності, виходячи з реальних фінансових можливостей. Процес становлення багаторівневих стратегій має дві особливості, що є ризиками для органів влади, особливо в умовах, коли необхідно швидко приймати рішення: стратегії передбачають високий ступінь централізації рішень та високу ймовірність узгодження рішень; стратегії залучають експертів у тому випадку, коли учасники процесу вироблення стратегії безпеліційно відстоюють власні пропозиції (не зважаючи на альтернативні варіанти).

У **третьому розділі** *«Шляхи оптимізації стратегічного планування регіонального розвитку»* основна увага зосереджена на інформаційних чинниках, як основного джерела об'єктивної та неупередженої, повної інформації про основні проблеми, на які спрямоване стратегічне управління

на регіональному рівні, координаційному механізмі, оскільки регіональні стратегії це завжди комплексне регулювання та інноваційних механізмах управління по типу стратегій смарт спеціалізацій, які активно запроваджуватимуться в практику публічного управління в Україні.

У підрозділі 3.1. «Стратегії смарт спеціалізацій регіонів як інноваційні методи стратегічного планування регіонального розвитку» визначено, що застосування цього новітнього підходу визначається як ключовий компонент співпраці в рамках Європейської політики добросусідства щодо можливості використовувати європейські структурні та інвестиційні фонди. Виходячи з потреби долучитися до Стратегії розумних спеціалізацій (СРС) Євросоюзу.

У роботі з'ясовано, що регіональна смарт-спеціалізація – це модель структурних змін, які ведуть до диверсифікації економіки регіону на засадах розробки нових напрямів виробничої діяльності.

У підрозділі 3.2. «Інформаційна складова процесу стратегічного планування розвитку регіону» показано, що інформація, що є потоком відомостей про зміни в системі - це основа управління системою, оскільки потік таких відомостей необхідний для успішної реалізації будь-якого процесу. При стратегічному управлінні необхідність оперативно обробляти величезну кількість зовнішньої і внутрішньої інформації, вимагає розробки і впровадження інформаційної системи, що дозволить: одержувати безупинну, об'єктивну картину сучасного стану регіональної системи; виявляти тенденції її розвитку; одержувати відповіді на питання «що буде, якщо»; відслідковувати зміни, що відбуваються з зовнішнім середовищем, і її вплив на внутрішні процеси. При стратегічному плануванні розвитку регіону необхідно: визначити типи та обсяги необхідної для процесу стратегічного планування інформації; розробити ефективну систему збору, обробки, використання та зберігання інформації; вжити заходів для запобігання негативного ефекту використання недостовірної інформації; створити умови для ефективного використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень.

У підрозділі 3.3. «Особливості координації стратегічного планування» вказано, що більш об'єктивним механізмом при стратегічному плануванні є запровадження Основна мета запровадження контрактних відносин у стосунках між державою та регіоном полягає у необхідності чітко сформулювати та юридично закріпити пріоритети, у реалізації яких зацікавлені як держава, так і регіон, а також визначити ресурси, які сторони зобов'язуються направити на реалізацію програм та проектів згідно вписаних в контракті пріоритетів. Контрактні відносини між державою та регіоном сприяють покращенню координації діяльності між органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування на різних рівнях. Передумовою запровадження контрактних відносин між державою та регіонами є децентралізація.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження були виконані поставлені завдання, які дозволили отримати певні висновки, досягнути мету та довести гіпотезу магістерської роботи, що розробка стратегій не є відокремленою ланкою діяльності регіональної влади, подальші наукові пошуки необхідно зосередити на вдосконаленні цієї та інших ділянок прогностичної діяльності, які в сукупності забезпечать формування комплексної системи регіонального прогнозування, вдосконалення механізмів його реалізації, побудованих на основі оптимізації взаємодії регіональної влади, суб'єктів господарювання та населення регіонів.

1. Визначення науково-теоретичних засад стратегічного планування, показало, що в Україні в науці державного управління стратегічне управління почало вивчатися у 90-х роках ХХ століття і на сьогодні пройшло тільки первинну адаптацію. Порівняння різноманітних наукових поглядів дає підстави визначати стратегію як систему

концептуальних положень про найбільш ефективні напрями розвитку держави, регіону, міста або іншої територіальної одиниці з метою вирішення нагальних проблем за певний часовий період. Стратегічне управління як запозичене з приватного сектора в державному управлінні зазнало деяких обмежень, які пов'язані з конституційними та законодавчими нормами, політичними чинниками, наявними ресурсами, інтересами громади.

Особливість регіонального управління полягає в тому, що це цілеспрямована діяльність органів державної влади з дослідження внутрішніх потенційних можливостей регіону, властивих йому тенденцій розвитку з метою стимуляції вибору оптимального шляху розвитку з урахуванням загальнонаціональних інтересів на основі принципу територіальної диференціації пріоритетів розвитку.

У світі існують переважно три домінуючі стратегії розвитку регіонів: консервації природного середовища та ресурсів; зростання виробництва; сталого розвитку. В Україні увага науковців прикута до стратегії сталого розвитку як такої, що найбільше відповідає динамічному розвитку суспільства та допомагає вирішувати питання територіальної громади у комплексі.

2. Аналіз зарубіжного досвіду переконав в тому, що стратегія розвитку регіону повинна мати у своїй основі цілі, структуру та чинники, які впливають на вибір організаційної форми стратегічного планування. До цілей належать: забезпечення формування громадою власних побажань, потреб і пріоритетів; координація діяльності всіх установ на території; фокусування діяльності на задоволенні місцевих потреб і побажань; сприяння ґрунтовному розвитку як території громади, так і утворень більш високого рівня.

Стратегія має свою структуру, яка складається з наступних елементів: довготермінове бачення території; план дій, який визначає поточні пріоритети; діяльність, яка забезпечує досягнення довготермінових результатів; розділення повноважень з впровадження плану дій; упорядкування моніторингу реалізації плану дій для періодичного перегляду

стратегії й для звіту перед громадою.

Серед чинників, які впливають на вибір організаційної форми стратегічного планування, виділяють такі: розмір громади; існуюча структура місцевого самоврядування; наявні фінансові ресурси; пріоритет, що його має в межах громади, рівень економічного розвитку.

3. Аналіз чинної нормативно-правової бази з питань стратегічного планування та регіонального розвитку доводить, що за різними критеріями помітні певні зрушення, які сприяли наближенню системи регіонального розвитку до рівня сучасних вимог. Водночас законодавча база не забезпечує достатньою мірою органи регіонального й територіального управління системою регуляторів для реалізації власних повноважень і функцій. В подальшому законодавство має базуватися на таких принципах, як цілеспрямованість, комплексність, поетапність.

Слід відзначити, що законодавством України було запроваджено поняття депресивності територій, але практичний досвід переконує, що необхідно це поняття розширити і визначати певні групи територій за комплексною характеристикою соціально-економічного розвитку.

4. Визначення ресурсів та технологій стратегічного планування зумовило дослідження ресурсного потенціалу як основи стратегічного управління, під яким розуміють сукупність кадрових, матеріально-технічних, фінансових, організаційних, інформаційних та інших ресурсів, за допомогою яких у перспективі можливе вирішення найважливіших завдань регіонального розвитку. Узгодження цілей регіонального розвитку та ресурсів, необхідних для їх досягнення, дають можливість розробити альтернативні варіанти регіонального розвитку. До того ж, існуючий підхід щодо класифікації ресурсів є загальноприйнятим, проте він не враховує: внутрішню структуру цих груп ресурсів, яка неоднорідна за джерелами виникнення та формами і способами їхнього залучення; регіональна політика є багаторівневою, а на формування ресурсів впливає низка зовнішніх факторів, насамперед, державна політика, яка вимагає одночасного

окреслення, як ресурсів державної влади та управління, так і ресурсів органів місцевого самоврядування та територіальних громад.

Аналіз ресурсного потенціалу регіону має складатися із наступних частин: ретроспективного аналізу; комплексної оцінки наявного ресурсного потенціалу; визначення запасів ресурсів; визначення альтернативних ресурсів (ресурсів-замінників); визначення необхідності залучення зовнішніх ресурсів; порівняння взаємозамінних ресурсів з капіталоемності, енергоемності, величини запасу, інвестиційної привабливості, можливостями використання. В результаті такого аналізу створюється база стратегічних ресурсів.

5. Аналіз інституційної системи стратегічного планування показав, що в процесі їх розробки та реалізації передбачено організаційне сполучення владних інститутів, які відрізняються своєю політичною природою та інтересами. Така форма взаємодії об'єктивно передбачає домінування інтересів загальнодержавного рівня, і, відповідно, можливість конфронтації між органами управління, що може позначатися на якості реалізації стратегічного плану. Стратегії передбачають високий ступінь централізації рішень та високу ймовірність узгодження рішень. Невирішеність питання щодо дублювання функцій і повноважень, їх делегування між органами влади також не сприяють якісній розробці та реалізації стратегій розвитку регіонів, оскільки органи державної влади лише реагують на зміни плинної ситуації, а мають адекватно відповідати на потреби в управлінні ситуаціями.

6. Таким чином, аналіз практичного досвіду та науково-теоретичного підґрунтя дозволив обґрунтувати шляхи удосконалення стратегічного планування, які полягають в поліпшенні організаційної, інформаційної та координаційної складових, а також застосуванні інноваційних (європейських) методів управління яким виявляє себе стратегія Smatr-спеціалізацій регіону.

Угода про асоціацію з ЄС передбачає, що до кінця 2025 року Україна повинна максимально наблизити своє законодавство до законодавства ЄС та

імплементувати у вітчизняне законодавство положення близько 350-ти директив, регламентів та рішень ЄС.

Однією з таких змін є впровадження смарт-спеціалізації у систему стратегічного планування регіонального розвитку, що вже визначено відповідною нормативно-правовою базою.

Якщо підготовка стратегій не буде відбуватися у відповідності до затвердженої методики, то регіону буде дуже складно отримати кошти на фінансування стратегій. Розумна спеціалізація фокусується на більш вертикальній, а не нейтральній логіці втручання, тому що передбачає процес виявлення та відбору привабливих сфер для втручання, технологій, підсистем, які могли б сприяти інноваційному розвитку конкретних регіонів. При цьому концепція розумної спеціалізації надає великого значення залученню місцевих зацікавлених сторін і приватно-державної координації реалізації розробленої політики.

7. Важливим напрямом удосконалення стратегічного планування виявляється запровадження геоінформаційних систем в діяльність органів влади.

Для створення відповідних баз даних доцільно здійснювати оцінку за 16 показниками, які дозволяють визначати території за характерними рисами, специфіку території, територіальні пріоритети та виділяти території, які істотно різняться між собою за своїм соціально-економічним змістом (людності поселень, розвитку і структурі господарства, рівню безробіття тощо).

8. Для удосконалення стратегічного планування необхідно посилити координаційний механізм їх реалізації. Під поняттям координаційних чинників реалізації стратегічного планування можна розуміти таку організацію діяльності розробників стратегічного плану, в якій існує чіткий розподіл компетенції та відповідальності за вирішення поставлених питань на основі організованої взаємодії. Практична реалізація процесу стратегічного планування регіонального розвитку в сьогоденні

умовах залежить від ефективного використання нових інструментів координаційного механізму, зокрема: регіональні угоди, що формують інститут контрактних відносин, міжвідомче співробітництво та міжсекторне партнерство.

АНОТАЦІЯ

Магістерську роботу присвячено удосконаленню державної політики зі стратегічного управління на регіональному рівні. В магістерському дослідженні визначено науково-теоретичні засади стратегічного планування на регіональному рівні, його зміст, сутність та особливості формування стратегій розвитку регіону; проаналізовано зарубіжний досвід стратегічного планування на регіональному рівні; досліджено нормативно-правове поле стратегічного планування на регіональному рівні; виявлено ресурси та технології стратегічного планування регіонального розвитку; проаналізовано інституційну систему стратегічного планування; обґрунтовано шляхи удосконалення стратегічного планування. Наприкінці роботи сформульовано визначення та обґрунтування шляхів удосконалення стратегічного планування на регіональному рівні.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, регіональний розвиток, регіон, державне регулювання регіонального розвитку.

ANNOTATION

The master's thesis is devoted to the improvement of the state policy of strategic management at the regional level. The master's research determines the scientific and theoretical principles of strategic planning at the regional level, its content, essence and peculiarities of the formation of strategies for the

development of the region; foreign experience of strategic planning at the regional level was analyzed; the regulatory framework of strategic planning at the regional level is researched; resources and technologies of strategic planning of regional development are revealed; the institutional system of strategic planning is analyzed; The ways of improving strategic planning are substantiated. At the end of the work, the definition and justification of ways to improve strategic planning at the regional level, which consists in the implementation of smart specialization strategies of regions that are relevant and relevant to European governance principles, improve coordination mechanisms in the development and implementation of regional development strategies, as well as in improving information sources information in the implementation and formation of strategic plans for the development of regions. The increasing interest in a strategic approach to space arrangement at all levels, and particularly on the intra and interregional level, as well as the changes in the area of spatial and regional planning, are some of the basic characteristics of theoretical and practical activities and efforts undertaken and realized in the field of organization and arrangement of space in the European Union during recent decades. Strategic planning gained importance in the framework of those changes, particularly owing to the growth of the environmental complex and sustainable growth planning, but also because of the need for a higher security of markets and states. Strategic spatial planning can be defined as a quite diverse planning activity.

Key words: strategic management, strategy, regional development, region, state regulation of the regional development.