

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
Стратегічне планування в публічному управлінні

Студентки 2 курсу, 9м групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Сметани
Катерини
Євгенівни

Науковий керівник
канд. екон. наук
доцент

(підпис керівника)

Дьяченко
Ольга
Володимирівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук
доцент

(підпис гаранта)

Дьяченко
Ольга
Володимирівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: магістр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри _____

«25» грудня 2020 р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентові

Сметана Катерина Євгенівна

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту): «Стратегічне планування в публічному управлінні»

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2020 р. № 3939

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту): 22.10.2021

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту): обґрунтування шляхів удосконалення процесу стратегічного планування в публічному управлінні.

Об'єкт дослідження: процес стратегічного планування в публічному управлінні.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні основи стратегічного планування в публічному управлінні.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом):

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1 Роль стратегічного планування в публічному управлінні та його основні характеристики

1.2 Підходи до стратегічного планування в публічному управлінні

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСНІЙ ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Оцінювання ефективності стратегічного планування в Київській обласній державній адміністрації

2.2 Проблеми стратегічного планування в Київській обласній державній адміністрації

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

4. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.2020	01.11.2020
2	Затвердження плану та завдання випускної кваліфікаційної роботи	до 25.12.2020	25.12.2020
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.04.2021	16.04.2021
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 21.06.2021	21.06.2021
5	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису третього розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 06.09.2021	06.09.2021
6	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	до 22.10.2021	22.10.2021
7	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	25.10-05.11.2021	25.10-05.11.2021
8	Зовнішнє рецензування ВКР	08.11-12.11.2021	08.11-12.11.2021
9	Подача роботи завідувачу кафедри	15.11-19.11.2021	15.11-19.11.2021
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи	За графіком	За графіком

5. Дата видачі завдання «25» грудня 2020 р.

6. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(прізвище, ініціали, підпис)

7. Керівник проектної групи (гарант освітньої програми) Дьяченко О.В.

8. Завдання прийняв до виконання студент

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Випускна кваліфікаційна робота Сметани К.Є. характеризується актуальністю та своєчасністю, оскільки присвячена питанням стратегічного планування в публічному управлінні.

У роботі автором зроблено спробу проаналізувати процес стратегічного планування в Київській обласній державній адміністрації та обґрунтувати шляхи його удосконалення. Разом з цим, на наш погляд, робота містить ряд недоліків: автором розглянуто результати реалізації Стратегії розвитку Київської області за 2015-2018 рр., що не є актуальним; нечітко визначено проблеми планування в організації та шляхи його удосконалення; висновки недостатньо аргументовані.

Здобувачем продемонстровано недостатній рівень володіння методологією наукових досліджень та невміння використовувати сучасні методи оброблення інформації.

Проте, враховуючи позитивну зовнішню рецензію, випускна кваліфікаційна робота Сметани К.Є. може бути допущена до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Дьяченко Ольга Володимирівна _____
(підпис, дата)

10. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента _____
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи (гарант освітньої програми): Дьяченко О.В. _____
(підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Н.Л. _____
(підпис)

«19» листопада 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	10
1.1 Роль стратегічного планування в публічному управлінні та його основні характеристики.....	10
1.2 Підходи до стратегічного планування в публічному управлінні.....	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСНІЙ ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ.....	18
2.1 Оцінювання ефективності стратегічного планування в Київській обласній державній адміністрації.....	18
2.2 Проблеми стратегічного планування в Київській обласній державній адміністрації.....	31
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми: Становлення України як демократичної, незалежної, європейської, соціальної держави можливе завдяки ефективній, злагодженій системі публічного управління, основою якого стратегічне управління.

Стратегічне управління є ефективним засобом прогнозування майбутніх проблем і можливостей, що забезпечує створення стратегічного плану на довгостроковий період, єдність стратегічних цілей на державному, регіональному та галузевому рівнях, основу для прийняття політичних рішень. Стратегічне управління має виконуватися постійно для забезпечення надійної основи здійснення інших видів управлінської діяльності. Особливо важливим є довгострокове стратегічне планування, що окреслює загальні вектори і пріоритети розвитку країни на тривалий період та в цілому визначально впливає на її історичну перспективу.

Аналіз нової стратегії планування в публічному управлінні зумовлений завершенням строку реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року, а також наявністю нових викликів, які постали перед Україною протягом останніх семи років і суттєво впливають на ситуацію в регіонах, а також на якість життя жителів міст і сіл.

Ця стратегія є основним планувальним документом для реалізації секторальних стратегій розвитку, координації державної політики у різних сферах, досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах та регіонах в інтересах людини, єдності держави, сталого розвитку історичних населених місць та збереження традиційного характеру історичного середовища, збереження навколишнього природного середовища та сталого використання природних ресурсів для нинішнього та майбутніх поколінь українців.

Протягом дії Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року в Україні створено юридичну основу та запроваджено нові підходи для стратегічного планування та фінансування регіонального розвитку. Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на

засадах децентралізації, яка успішно реалізується з 2015 року, створила нові можливості для розвитку територіальних громад. Бюджетна децентралізація спричинила суттєвий перерозподіл бюджетних ресурсів на користь місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток сучасної теорії в галузі національного стратегічного планування виник із теорії стратегічного планування у сфері управління бізнесом, а її основоположником був економіст Ансофф. Ця теорія була розроблена та доповнена багатьма іншими вченими, такими як А. Акер, Р. Акофф, Р. Бранденбург, Дж. Гелбрейт, П. Друкер, Б. Карлофф, В. Кінг, Д. Клеланд, Дж. Б. Куїнн, Г. Мінцберг, Й. Штайнер, Д. Хассі, Н. Федоров. Серед вітчизняних учених великий внесок у розвиток стратегічного планування зробили О. Машков, В. Горбулін, Н. Нижник, Ю. Шаров, В. Віханський, В. Тертичка, Я. Жаліло, О. Трухан та інші.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування в публічному управлінні.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи стратегічного планування в публічному управлінні.

Мета роботи. Метою роботи є обґрунтування шляхів удосконалення процесу стратегічного планування публічному управлінні.

Обрана мета обумовила виконання наступних завдань:

- визначити роль стратегічного планування в публічному управлінні та його основні характеристики.
- навести підходи до стратегічного планування в публічному управлінні.
- оцінити ефективність стратегічного планування в Київській обласній державній адміністрації.
- дослідити проблеми стратегічного планування в Київській обласній державній адміністрації.
- обґрунтувати напрями удосконалення процесу стратегічного планування в публічному управлінні.

- розробити комплекс заходів щодо удосконалення процесу стратегічного планування в Київській обласній державній адміністрації.

З метою реалізації поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: наукової абстракції – для розкриття змісту поняття «стратегічне планування», вивчення проблем формування об'єкта дослідження; логічний метод – для визначення основних напрямів розвитку стратегічного планування в публічному управлінні; кількісного та якісного аналізу – для формування удосконалення напрямів роботи органів державної влади та органів місце, безпосереднього самоврядування у сфері публічного управління.

Інформаційною базою дослідження стали: Закони України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, інформація з міністерств та відомств, періодичні видання, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблеми дослідження.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 55 сторінок, з них основного тексту 37 сторінок, в т.ч. 6 таблиці та 1 рисунок. Список використаних джерел містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1 Роль стратегічного планування в публічному управлінні та його основні характеристики

Становлення України демократичної, незалежної, соціальної держави можливе завдяки створенню ефективної та злагодженої системи публічного управління, де головним чинником є стратегічне управління.

У публічній сфері стратегічне управління - це, безпосередньо, управління, яке розглядає громадянське суспільство основою публічної діяльності, спирається у виробничій сфері на досягнення найвищого соціально-економічного розвитку, швидко реагує та вводить необхідні зміни в державі, які задовольняють виклик з боку громадян та неодмінно дозволяють досягти конкурентних переваг. Це у підсумку уможливорює існування держави та її розвиток у довгостроковій перспективі, паралельно досягаючи ефективного соціально-економічного розвитку. Стратегічне управління - це форма реалізації цільового підходу. Це, безпосередньо, виявляється у принципах стратегічного управління. [36]

Принципи стратегічного управління визначають теоретичну базу, на основі якої бере свій початок формування головних характеристик чи властивостей стратегічного управління, які відтворені у загальних положеннях, регулювальних процесах при застосуванні опцій стратегічного управління.

Норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери у процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі. [14]

Основу принципів стратегічного управління складають:

- цілеспрямованість,
- безперервність;
- теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів стратегічного управління;

- системний, комплексний підхід розробки стратегій та системи стратегічного управління в цілому;
- наявність необхідної послідовності етапів;
- циклічність;
- унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами;
- використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей;
- гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій;
- результативність та ефективність. [21]

Теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів застосування стратегічного управління визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів формування систем стратегічного управління, які за своєю природою потребують поєднання різноманітних елементів, причому таке поєднання має створювати умови для досягнення не тільки короткострокових, а насамперед, довгострокових цілей.

Із принципів, що наведено теоретичною базою стратегічного управління основні виражаються через: принципи стратегічного планування, концептуальних основах побудови та забезпечення раціонального взаємозв'язку організаційного, фінансово-економічного, соціального та іншого забезпечення стратегічного управління СУ. [22]

Що стосується основних функцій стратегічного управління, їх можна поділити на такі :

1. Управління людськими ресурсами – передбачає вирішення задач пов'язаних з оплатою праці, зайнятістю, плинністю кадрів, підвищенням кваліфікації та професійного рівня.
2. Виробнича (операційна) – вирішує питання з перетворення з вхідних ресурсів у вихідні результати (існуючі та нові технології).
3. Маркетингова – вирішує питання, що пов'язані із збутом продукції (реклама, цінова політика, нові види продукції, тощо).

4. Фінансова – передбачає розв’язок рішень із забезпеченням організації ресурсів та їх розподілу.

5. Функція розвитку – направлена на вдосконалення, на більш повне використання потенціалу підприємства.

Стратегічне планування має на увазі процес прийняття управлінських рішень стосовно стратегічного створення стратегій, розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації. [2]

Словом «оперативне» або «звичайне» планування часто замінюється поняття «стратегічне планування» у діяльності органів влади України. Адже планування повсякденної діяльності розглядається як стратегічне, але такий висновок не можна вважати достовірним.

Стратегічне планування можна охарактеризувати як процес передбачливий, сконцентрований на спільних цілях, що вимагає комплексного підходу, із залученням думки експертів. Цей процес завжди є довготерміновим, на противагу оперативному плануванню, де процес є реактивним, має загальні цілі, виключає спільну стратегію, та сам по собі є простим й елементарним, не більш того - короткотерміновим. [17]

Великою перевагою успішного розвитку регіону чи населеного пункту безпосередньо є стратегічне мислення, а саме – стратегічні дії державних службовців і місцевого самоврядування. Таке мислення є наслідком вироблення ефективних стратегічних планів, які дають результат.

Ще одною характеристикою стратегічного мислення, на противагу звичайному, є його прогностичність та практичність. Стратегічне мислення орієнтується на зміну реального стану речей та ціле спрямовується на створення бажаного майбутнього регіону, організації чи населеного пункту та визначає практичні засоби втілення плану у реальність.

Стратегічне мислення державних службовців та органів місцевого самоврядування можна проаналізувати за такими положеннями:

- орієнтація на громадянина як на клієнта-споживача;
- розуміння потреби постійної готовності до змін;

- усвідомлення суті стратегічного у порівнянні з „поточним”, оперативним;
- комплексне розуміння кінце, безпосереднього, результату стратегічного планування;
- розуміння «пасток» стратегічного планування;
- інструментально-технологічний аспект стратегічного мислення;
- володіння керівництвом навичками стратегічного мислення надає вагомих переваг регіону чи територіальній громаді. [5]

Стратегія є основним планувальним документом для реалізації секторальних стратегій розвитку, координації державної політики у різних сферах, досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах та регіонах в інтересах людини, єдності держави, сталого розвитку історичних населених місць та збереження традиційного характеру історичного середовища, збереження навколишнього природного середовища та сталого використання природних ресурсів для нинішнього та майбутніх поколінь українців.

Першочерговими завданнями нової регіональної політики є прискорення економічного зростання регіонів, підвищення їх конкурентоспроможності на основі ефективного використання внутрішнього потенціалу, створення нових робочих місць, покращення зайнятості населення, створення умов для повернення на батьківщину трудових мігрантів. Саме це, безпосередньо, може дати швидке та стійке зростання рівня якості життя людини незалежно від того, де вона народилася, де проживає зараз і де буде проживати у майбутньому. [6]

Нова політика регіонального розвитку ґрунтується на врахуванні під час стратегічного та просторового планування ключових викликів, які впливають на людину, інфраструктуру, економіку та навколишнє природне середовище, а також включатиме побудову культури партнерства та співробітництва, орієнтованої на взаємодію громадян та публічних інституцій щодо розвитку. Заходи регіональної політики формуватимуться на основі отриманого досвіду, зібраних даних, висновків, рекомендацій, результатів аналізів та оцінки для забезпечення та підтримки високих стандартів управління та реалізації регіональної політики, що

вимагає функціонування відповідних спеціалізованих аналітичних засобів, баз даних формування та оцінки політики. [7]

Реалізація державної регіональної політики на період до 2027 року здійснюватиметься на основі комплексного територіального підходу, що передбачає, що об'єктом у рамках регіональної політики є територія, яка характеризується специфічним набором соціальних, просторових, екологічних та економічних особливостей. Заходи щодо реалізації державної регіональної політики спрямовуватимуться на підтримку потенційних це, безпосередньо, нтрів економічного зростання, які можуть поширювати свій позитивний вплив на розвиток сусідніх територій та впливають на розвиток регіону в цілому, а також на підтримку інтегрованих проектів розвитку територій з особливими проблемами розвитку, що повинно сприяти зниженню рівня міжрегіональної та внутрішньорегіональної асиметрії в розвитку територіальних громад та якості життя людини. [4]

1.2 Підходи до стратегічного планування в публічному управлінні

Серед підходів, які передбачаються державною регіональною політикою у новому плановому періоді, визначаються нові, такі як: орієнтованість на територіально спрямовану політику розвитку завдяки використанню наявного потенціалу території, надання підтримки територіям із характерними проблемами соціально-економічного розвитку, значним історико-культурним потенціалом, екологічними умовами та потребами охорони навколишнього природного середовища. Особливу увагу з боку держави потребують такі території, на яких першочерговим є застосування спеціальних механізмів задля стимулювання їх розвитку, це агломерації — територіальні скупчення населених пунктів з чисельністю населення понад 500 тис. осіб, що є центром концентрації населення, капіталу та бізнесу отже мають інтенсивні господарські, трудові, культурно-побутові зв'язки з навколишніми територіями, характеризуються високим рівнем розвитку інфраструктури, економіки, надання послуг населенню;

великі міста — міста з чисельністю населення від 100 тис. осіб і більше;

середні міста — міста з чисельністю населення від 50 до 100 тис. осіб;

малі міста — міста з чисельністю населення до 50 тис. осіб; [33]

монофункціональні міста — міста, розвиток яких пов'язаний з реалізацією однієї виробничої функції та які віднесені до центрів вугледобування, видобування рудної і нерудної сировини, хімічної і нафтопереробної промисловості. Внаслідок занепаду профільних галузей спеціалізації в цих містах спостерігаються активні депопуляційні процеси, погіршуються умови навколишнього природного середовища, зростає безробіття; [3]

сільські території у несприятливих умовах — територіальні громади, що одночасно характеризуються щільністю сільського населення - нижче 15 осіб на кв. кілометр, відстанню до найближчих міст з населенням більше 50 тис. осіб понад 30 хвилин на, чисельністю населення, яке скоротилося у період 2008—2018 років більш як на 30 відсотків. [3]

Такий підхід дасть змогу забезпечити концентрацію ресурсів та зусиль усіх суб'єктів державної регіональної політики для найбільш ефективного розв'язання проблем на такі

Спираючись на дані в рамках реалізації Державної стратегії регіонального розвитку, звертаємось до таблиці порівняльної характеристики підходів до формування та реалізації окремих елементів державної регіональної політики.

В науковій літературі із стратегічного менеджменту узагальнено чотири основні підходи до визначення стратегії: класичний, що будується на методах раціонального планування; еволюційний, що розглядає стратегію як аналог біологічної еволюції, але підпорядкованої правилам ринку; процесуальний, що детермінує прагматичне пристосування стратегії до недосконалості організацій та ринку; системний, щодо цілей та засобів стратегії як зв'язку культур та влади локальних соціальних систем, в яких вона існує.

Ці підходи кардинально різняться відносно двох характеристик: результатів стратегії та процесів, які впливають на її створення. Класичний та еволюційний підходи розглядають максимізацію прибутків як природний результат стратегії;

системний та процесуальний – більш плюралістичні, що припускають інші можливі результати, окрім прибутку.

Одночасно еволюційний та процесуальний підходи розглядають стратегію як наслідок випадку, плутанини та консерватизму. З іншої сторони, класичний та системний підходи базуються на тому, що стратегія може бути детально спланована. Кожен з підходів надає різні визначення поняття стратегії. Класичний підхід, який розглядає стратегію як раціональний процес детального розрахунку та аналізу, спрямований на максимізацію довготривалої переваги.

За таким підходом стратегія - це визначення базових довготермінових цілей і завдань підприємства, вибір напрямів дії та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей. Серед найважливіших причин успіху великих компаній ним визначена необхідність довготермінового планування та оцінки, чим повинен займатися топ-менеджмент; впровадження ж стратегії покладалось на операційних менеджерів у виробничих підрозділах.

Поняття стратегії безпосередньо пов'язувалося із військовою практикою (ієрархічна побудова організації та вертикальна підпорядкованість у виконанні наказів) та економічною теорією (раціональна основа економічної поведінки), що сформувало основу класичного підходу формулювання стратегії та її імплементації. Водночас, теоретична та практична цінність класичного підходу до формулювання та реалізації стратегій у подальшому суттєво обмежувалася з розвитком теорії обмеженої раціональності та впровадженням децентралізації в організацію діяльності компаній. Еволюційні концепції стратегії будуються на поглядах про суттєву обмеженість можливості довготермінового планування в умовах ринку. Еволюціоністи стверджують, що жорстка конкурентна природа ринків не дозволяє спланувати виживання фірми у довгостроковому періоді; лише ті компанії, чії стратегії зосереджені виключно на максимізації прибутку, можуть тривалий час залишатися на ринку. Ринкове середовище подібне біологічній еволюції: воно відбирає найбільш здатних до виживання і вибраковує тих, хто не спроможний швидко змінюватись.

Найбільш ефективним підходом у побудові стратегії еволюційний підхід вбачає у впровадженні великої кількості незначних ініціатив, спостерігання за якими з часом дає можливість визначити, які з них дієздатні, розвиваючи на їх основі успіх і усуваючи недієздатні. Таким чином, суб'єктом формулювання дієздатної стратегії виступає не обмежене коло осіб компанії, а середовище, в якому вона працює.

Процесуальний підхід базується на фундаментальних відкриттях, пов'язаних з когнітивними обмеженнями раціональної поведінки та мікрополітикою організацій. Він також піддає сумніву доцільність довготривалого планування, оскільки інтереси людей занадто різні; люди, виходячи із притаманної їм обмеженості раціональної поведінки, часто непослідовні та обмежені у власних діях для того, щоб об'єднатися заради виконання детально обрахованого плану. На практиці потреба у стратегії виникає більше через необхідність навчатися та знаходити компроміси, а не як свідомий вибір раціональних завчасно спланованих кроків.

Процесуальний підхід обумовлює обмежений раціоналізм самої стратегії, що визначається як «логічний інкременталізм» (прийняття рішень невеликими послідовними кроками) і пов'язаний із необхідністю постійного експериментування та навчання з метою удосконалення стратегічних рішень.

Системна перспектива базується на усвідомленості соціальної значимості економічної діяльності і свідомому відхиленні від максимізації прибутку при формуванні стратегії, альтернативою чому є лояльне відношення суспільства (громади) до бізнесу: кожній країні притаманні особливі правила (і не обов'язково формалізовані у законодавстві), в яких компанія має виживати. В реальності економічна поведінка людини «вмонтована» у мережі соціальних відносин, які можуть торкатися їх сімейних, професійних, освітніх релігійних, етнічних стосунків. Ці мережі впливають і обумовлюють поведінку людей, що визначається соціальним контекстом. У зв'язку з цим, компанії не завжди і не обов'язково сповідують у своїй діяльності принцип максимізації прибутку.

Системний погляд на формування стратегії не базується також на людській когнітивній обмеженості, проте безпосередньо враховує правила та норми

локального суспільства, інтереси соціальних груп. Тому для системного підходу важливим є відмінності між соціальними системами країн та зміни у соціальній системі всередині країн.

Відмінності у підходах до формування стратегій достатньо стійкі як серед країн, так і всередині країн через те, що вони відображають особливості реальних економічних, соціальних та політичних умов діяльності бізнесу. Основа таких відмінностей криється в особливостях середовища, в якому відбувається розвиток конкретної території, який залежить не тільки від суто економічних факторів (наявність ресурсів, кваліфікованої робочої сили, абсолютних та відносних переваг виробництва товарів та послуг, нових технологій, тощо), але й залишається детермінованим територіальними, історичними (часовими), соціальними, культурними, інституційними чинниками, що можуть підсилювати дію один одного. Розмір окремої країни, рівень розвиненості інших країн, що її оточують, також має суттєвий вплив на розвиток її регіонів. Таким чином, системний підхід надає особливе значення тому, як стратегічні цілі та процеси відображають соціальні системи, в яких стратегії формуються та реалізуються. Відмінності у ринках, соціальних структурах суспільства, культурі, особливості середовища, в якому відбувається розвиток країни, суттєво впливає на зміст та характер стратегій. Суспільства занадто складні, так як і індивідуальні особливості людини, щоб вважати можливим уніфікацію поведінки бізнесу, у тому числі при формуванні стратегій.

Отже, системний підхід ставить під сумнів можливість існування єдиної універсальної моделі стратегії. Цілі стратегії та методи формування стратегії залежать від соціального контексту середовища, в якому вона існує. Тому уявлення про те, що різні компанії керуються подібними моделями стратегії, може призвести до стратегічних прорахунків. Підсумовуючи, слід зазначити, що теоретичні уявлення про сутність стратегії та стратегічного менеджменту, а також практичне використання стратегічних підходів у діяльності різноманітних організацій в ринкових умовах постійно удосконалюються.

Стратегічний менеджмент у загальному вигляді концептуалізується як збалансування внутрішніх можливостей організації з зовнішніми вимогами, і це збалансування може мати різноманітну форму (плани, моделі, позиції, перспективи). При цьому таке балансування повинно забезпечувати синергійний ефект від комплексного здійснення різних видів діяльності. Подібний підхід забезпечує складність копіювання отриманих переваг конкурентами.

Стратегічний менеджмент концептуально інтегрує стратегічне планування і впровадження стратегії (також що вміщує оцінку стратегії) на постійній основі для досягнення місії організації і вимагає, відповідно, генерує, публічну цінність. Таким чином, його можна представити у вигляді фундаментального циклу менеджменту - формулювання стратегічного плану, імплементація та оцінка.

Особливістю сучасного стратегічного менеджменту є його «соціалізація». Попри раціональність визначеного теоретичного циклу стратегічного менеджменту, створення стратегії – більш, ніж просто аналітичний процес, оскільки він виконується індивідуально кожним із суб'єктів, задіяних у нього, із врахуванням соціальних процесів, що лежать в основі, які визначають успіх стратегії. Тому фокусування на цих соціальних процесах є виправданим, оскільки вони є безцінними для розуміння як суб'єкти та об'єкти стратегії через інструменти стратегії та практику генерують позитивні результати.

Отже, останнім часом створення стратегії розглядається як соціальний процес, що спирається на парадигму «стратегія як практика». Подібний погляд віддзеркалюється і у найбільш системному підході до формування та реалізації цілей та засобів стратегії як зв'язку культур та влади локальних соціальних систем, в яких вона існує.

Означені теоретичні та практичні підходи складають важливу основу формування уявлень про можливості застосування стратегічних підходів у менеджменті в публічній сфері: стратегічні дії у публічному секторі мають бути відібрані та імplementовані як такі, що збалансовані з прийнятною вартістю постачання суспільної вигоди, що репрезентується суспільною цінністю.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСНІЙ ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Оцінювання ефективності стратегічного планування в Київській обласній державній адміністрації

КОДА є найбільш важливою та чисельною інституцією публічної влади в Київській області. Саме тут концентруються чи не найбільш фахові спеціалісти, які, як правило, мають за плечима великий досвід діяльності в органах місцевого самоврядування чи органах виконавчої влади різних рівнів та різної галузевої спрямованості. Взагалі, коли мова йде про структуру КОДА, штатну чисельність, рівень кваліфікації тощо, часто можна почути дві взаємопротилежні думки – одні стверджують, що КОДА має надто роздутий штат і тому не виглядає достатньо ефективною, а інші, навпаки, вважають, що КОДА в нинішніх умовах через низку реорганізацій та оптимізацій надто скоротились чисельно і це погано впливає на їх роботу, а відтак на ситуацію в області.

Структура КОДА визначається, виходячи з її повноважень та наявного правового регулювання. Сьогодні це Постанова № від 18 квітня 2012 р. № 60614 «Про затвердження рекомендаційних переліків структурних підрозділів обласної, Київської та Севастопольської міської, районної, районної в м. Києві та Севастополі державних адміністрацій»

Київська обласна державна адміністрація в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці забезпечує:

- виконання Конституції, Законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня;
- законність і правопорядок, додержання прав і свобод громадян;
- виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля, а в місцях компактного

проживання корінних народів і національних меншин – також програм їх національно-культурного розвитку;

- підготовку та виконання відповідних бюджетів;
- звіт про виконання відповідних бюджетів та програм;
- взаємодію з органами місцевого самоврядування;
- реалізацію інших наданих державою, а також делегованих відповідними радами повноважень.

Регіональний розвиток є ключовою відповідальністю органів влади, що діють на регіональному рівні у будь-якій більш менш великій країні Європейського Союзу. В Україні за останні 5-7 років вибудувалась своя, але дуже схожа з європейською, система стратегічного планування регіонального розвитку. І оскільки обов'язковими конституційними повноваженнями ОДА є виконання державних чи регіональних програм у визначених пунктом 3 частини 1 статті 119 Конституції України, процесом стратегічного планування у Київській обласній державній адміністрації займаються такі члени колегії: керівники структурних підрозділів КОДА, керівники територіальних органів, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, керівники обласних установ та організацій Київської області, представники інституцій громадянського суспільства.

На регіональному рівні саме КОДА відповідальна за підготовку проектів стратегії регіонального розвитку області, плану заходів з її реалізації, а також здійснення низки інших повноважень, пов'язаних з відбором та фінансуванням проектів регіонального розвитку, що впливають із такої стратегії. Оскільки сьогодні питання розвитку громад та регіонів стає найбільш важливим після децентралізації, ми приділимо дещо більше уваги темі регіонального розвитку та ролі КОДА в цьому процесі.

Аби зрозуміти роль КОДА у підготовці регіональних стратегій, варто ознайомитись з нормативними документами та досвідом роботи над стратегіями, які є доступними. Ключовим нормативним документом є «Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених

регіональних стратегій і планів заходів», затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 93221 Крім цього Порядку, важливим документом є «Методика розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації», затверджена Наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України 31.03.2016 № 79 (тепер у редакції наказу Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 27 грудня 2018 року № 373)

Проведений аналіз результативності реалізації Стратегії розвитку Київської області на період до 2021 року та Плану заходів з її реалізації у 2015-2017 роки засвідчили реалізацію 31 проекту регіонального розвитку, продовження реалізації у 2018 році - 37 проектів, залишились нереалізованими – 12 проектів. [1]

Фактичний обсяг фінансування проектів регіонального розвитку за рахунок усіх джерел у 2015-2017 роках становив 82,4% від запланованих обсягів фінансування, у тому числі з обласного та інших місцевих бюджетів становив – 77,8% загальної суми фінансування. [16]

Розробка стратегії регіонального розвитку (далі – СРР) є досить тривалим і досить складним процесом, під час якого слід дотримуватись певних логічних, послідовних дій та забезпечувати постійну комунікацію/висвітлення цього процесу. Існує уже досить багато різних публікацій, як проводити роботу з підготовки стратегії, проте загальний алгоритм виглядає у скороченому вигляді так:

- 1) Визначається головний розробник СРР – департамент економіки чи департамент регіонального розвитку;
- 2) Утворюється керівний комітет у складі не менше 15 осіб від різних суб'єктів регіонального розвитку, який буде приймати рішення щодо етапів розробки СРР, пропозицій, які надходять, здійснювати інформаційну та координаційну діяльність;
- 3) Утворюється робоча група (далі - РГ) з розробки стратегії – максимально широка участь різних зацікавлених осіб у регіональному розвитку. До складу РГ

слід включити представників місцевої науки, торгово-промислової палати (ТПП), бізнес-асоціацій, асоціацій місцевого самоврядування, істориків, культурологів, громадських експертів, що 47 працюють у різних сферах економічного та соціального розвитку, депутатів обласної ради. Практика показує, що при правильній організації процесу роботи на проектом СРР, кількість учасників РГ не тільки не зменшуються, а може навіть і зростати. Найбільш прийнятна кількість учасників РГ – 70- 150 осіб. У складі РГ можуть бути утворені підгрупи, які будуть фокусуватись над окремими темами.

4) Комунікація: про початок роботи на СРР має бути оголошено через місцеві ЗМІ, розміщено інформацію на офіційних сайтах КОДА та облради, а також на інших інформаційних ресурсах. Має бути коротко викладено алгоритм роботи над СРР, формат подання пропозицій, адресу для їх подання та інша важлива інформація. Про перебіг робіт над СРР відповідний підрозділ ОДА має інформувати всіх членів РГ та розміщувати інформацію для ЗМІ.

5) Підготовка соціально-економічного аналізу (СЕА) – важлива складова для розробки СРР, яка дає підстави для визначення конкурентних переваг області, напрями смарт-спеціалізації, сильні та слабкі сторони регіону. Добре підготовлений СЕА є основою для моніторингу реалізації СРР, оскільки дає змогу порівнювати нові показники із тими, що були означені при проведенні СЕА. Для підготовки СЕА використовуються офіційні статистичні показники, а також результати соціологічних опитувань, опитувань фокус-груп, окремих досліджень в різних сферах чи щодо окремих територій області. Тут важливо розуміти, що СЕА – це не просто набір різноманітних цифр у певних галузях, це передусім висновки, зроблені на основі аналізу цифр, а також це території в межах області, які виділяються і мають свої особливості, які варто врахувати при формуванні стратегії. Наприклад: райони навколо обласного центру мають досить непогану демографію та економічну спроможність, а віддалена північна (або інша) частина області є мало заселеною та з дуже складною демографічною ситуацією, тому для цих територій потрібні зовсім інші інструменти та проекти, спрямовані на розвиток. Звіт із СЕА обговорюється на засіданні РГ.

6) Проведення SWOT-аналізу. Виявлення та оцінка сильних і слабких сторін регіону, можливостей і загроз, порівняльних переваг, викликів і ризиків для розвитку регіону. Така робота відбувається на засіданні РГ після розгляду СЕА. Потім доопрацювання здійснюють спеціалісти ОДА та залучені консультанти.

7) Підготовка основної частини СРР. Основна частина СРР має містити стратегічне бачення на період, що перевищує термін дії стратегії регіону, стратегічні цілі розвитку регіону (у тому числі визначені на засадах смарт-спеціалізації), оперативні цілі, основні завдання, етапи реалізації, інституційне, організаційне та фінансове забезпечення реалізації регіональної стратегії. Також має бути включено розділ щодо моніторингу та екологічної оцінки СРР.

8) Розгляд проекту СРР на широкому засіданні РГ, розміщення проекту на інформаційних ресурсах, проведення обговорень у різних середовищах суб'єктів регіонального розвитку.

9) Остаточне редагування проекту СРР після його широкого обговорення та підготовка до розгляду на засіданні обласної ради. Перед внесенням проекту СРР на обласну раду варто провести засідання колегії ОДА для попереднього розгляду та схвалення проекту СРР.

10) Підготовка проекту плану заходів з реалізації СРР. Підготовка проекту плану заходів з реалізації СРР здійснюється за алгоритмом, аналогічним для підготовки СРР. Важливим елементом тут є активна робота фокус-груп, які, виходячи із свого досвіду та наявних знань, формують технічні завдання для можливих проектів регіонального розвитку, які спрямовуються на досягнення визначених стратегією оперативних цілей.

Після проаналізованих наукових робіт вітчизняних науковців та постанови від 11 листопада 2015 р. № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» можна сформулювати основні етапи регіонального стратегічного планування та їх особливості:

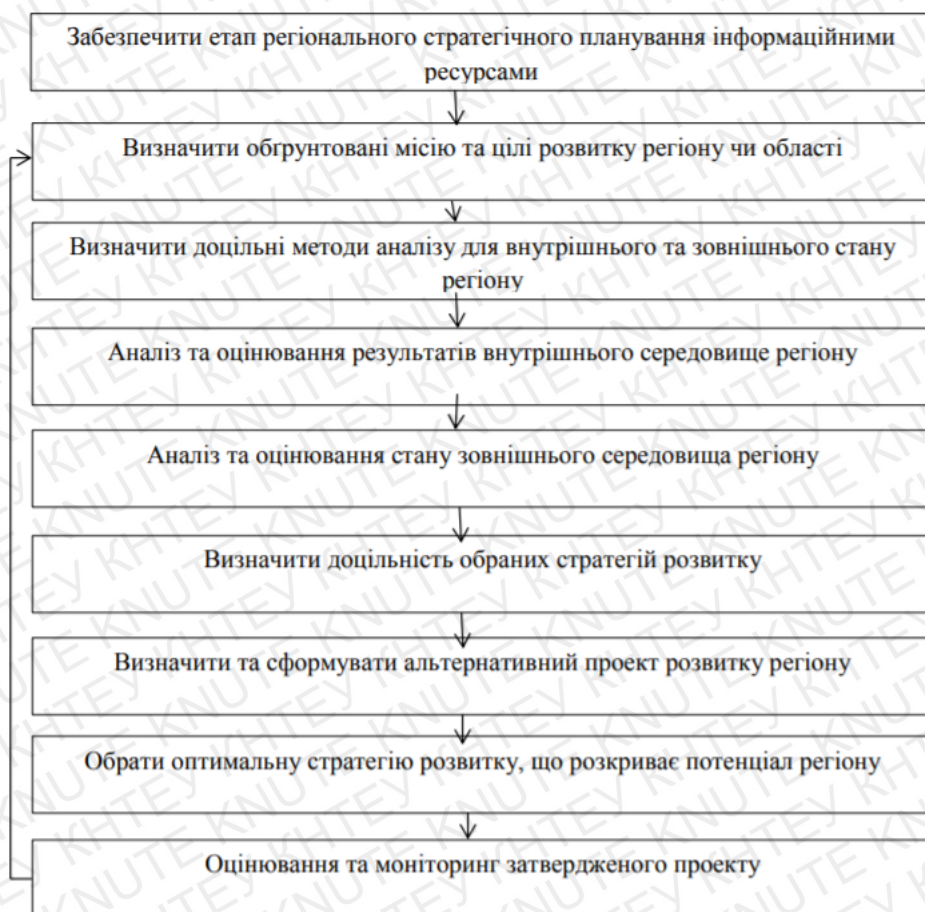


Рис. 2.1. Основні етапи регіонального стратегічного планування [3]

У процесі обговорення вирішили опрацювати висловлені учасниками засідання зауваження, а також доопрацювати стратегічну ціль, оперативні цілі та завдання, визначені на засадах смарт-спеціалізації, та організувати засідання робочої групи для їх схвалення.

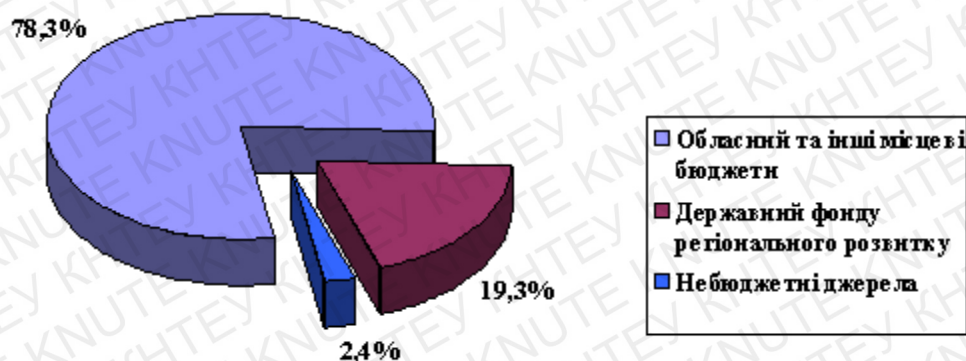


Рис.2.2 Обсяг фінансування проектів регіонального розвитку в Київській області за джерелами протягом 2015-2017 років [16]

У результаті реалізації протягом 2018-2020 років Стратегії розвитку Київської області на період до 2020 року та Планів заходів з її реалізації досягнуто щорічне зростання індексу фізичного обсягу валового регіонального продукту. [20]

Однак розглянемо на прикладі програм Київської обласної державної адміністрації, що були узгоджені станом на 2020р, успішність їх реалізації та рівень ефективності.

Основними показниками оцінки реалізації стратегії виступають такі показники як: валовий регіональний продукт, доходи і видатки бюджетів регіону, кількість підприємств – суб'єктів підприємницької діяльності, індекси промислової продукції; обсяги сільського господарства; індекси виконання будівельних робіт; індекси обороту роздрібної торгівлі; чисельність населення на кінець року; середньомісячна номінальна заробітня плата. На основі аналізу результативних показників, що досягнуті в результаті виконання програми, дається оцінка ефективності її виконання та інші.

Беручи до уваги звіт результатів виконання Регіональної комплексної програми «Розвиток сільського господарства та сільських територій Київської області на 2018-2020 роки», де метою програми є: «Створення умов для залучення інвестицій задля можливого будівництва нового суб'єкта господарювання з переробки відходів тваринного походження. Забезпечення благополучної епізоотичної ситуації щодо гостроінфекційних хвороб тварин на території області, стабілізація розвитку галузі тваринництва, збереження та збільшення кількості робочих місць у сільській місцевості, результатом чого буде зростання зайнятості та збільшення добробуту населення, забезпечення наповнення бюджетів всіх рівнів, вирішення питань продовольчої та біологічної безпеки держави.» Аналізуючи інформацію за період роботи програми, заходи передбачені програмою не виконувались, програма не виконала поставлених завдань в зв'язку з відсутністю фінансування з обласного бюджету, було втрачено актуальність головної мети програми. [31]

Розглядаючи звіт результатів виконання Регіональної комплексної програми «Питна вода Київщини на 2017-2021 роки», мета якої: «Забезпечення

населення області якісною питною водою, розвиток водопровідно-каналізаційної мережі, підвищення ефективності та надійності її функціонування, відновлення, охорона та раціональне використання джерел питного водопостачання.», та аналізуючи результати Програми можна зробити висновок, що заходи, представлені в Програмі - безпосередньо відповідають меті та спрямовані на підвищення рівня якості послуг, що надаються населенню з питного водопостачання та водовідведення, поліпшення санітарно-епідеміологічної ситуації щодо забезпечення питною водою та зниження на цій основі захворюваності населення, охорону і раціональне використання джерел питного водопостачання та поступове їх відновлення, впровадження на підприємствах питного водопостачання та водовідведення сучасних технологій, матеріалів, та обладнання, підвищення ефективності функціонування підприємств питного водопостачання та водовідведення. [32]

Але, звертаючи увагу на звіт результатів виконання комплексної програми комплексної програму «Розвиток сільського господарства та сільських територій Київської області на 2018-2020 роки» за I квартал 2020 року, мета якої є досі актуальною, а саме створення умов для залучення інвестицій задля можливого будівництва нового суб'єкта господарювання з переробки відходів тваринного походження, отримали дані, що кошти з обласного бюджету на виконання даної програми не виділялись. [12]

У Звіті про результати виконання Комплексної програми «Розвиток сільського господарства та сільських територій Київської області на 2018-2020 роки», метою якої стало створення умов для залучення інвестицій задля можливого будівництва нового суб'єкта господарювання з переробки відходів тваринного походження, у звітному періоді у зв'язку з відсутністю фінансування з обласного бюджету заходи програми не виконувались. *Кошти з обласного бюджету на виконання даної програми не виділялись.* . [11]

I, нарешті, «Програма розвитку малого і середнього підприємництва у Київській області на 2019-2020». Головною метою програми є формування сприятливих умов для сталого розвитку малого і середнього підприємництва,

створення цілісної та ефективної системи підтримки бізнесу, а також усунення обмежень, що стримують розвиток підприємницької діяльності, результатом чого буде зростання зайнятості та збільшення добробуту населення.

Проводилася роз'яснювальна робота серед суб'єктів господарювання Київської області щодо дії актів Кабінету Міністрів України про роботу бізнесу в умовах карантину. Все це говорить про успішну реалізацію даної програми. [10]

Особливу увагу необхідно звернути на «Програму залучення інвестицій та поліпшення інвестиційного клімату в Київській області на 2019-2021 роки.» Її метою є створення необхідних умов для покращення інвестиційного клімату, підвищення рівня життя населення Київської області шляхом стимулювання інвестиційної діяльності у всіх сферах, зростання інвестиційної активності підприємств, ділових та фінансових структур, залучення прямих інвестицій як внутрішніх, так і іноземних для розв'язання на цій основі найголовніших проблем і завдань соціально-економічного характеру Київської області. У II кварталі 2020 року були отримані такі результати, де було забезпечено фінансування діяльності Агенції регіонального розвитку; збільшено коло ділових партнерів; організовано та проведено навчальні тренінги з питань підвищення ефективності роботи із залучення інвестицій; оновлено базу даних земельних ділянок сільськогосподарського та промислового призначення для створення спільних підприємств з іноземними інвестиціями. [47]

Сприяння розвитку творчого потенціалу, творчій діяльності митців, творчих працівників; створенню сприятливих умов для всебічного задоволення культурних потреб та культурних прав жителів Київської області мала «Програма розвитку творчого потенціалу та культурного простору Київської області на 2017-2020 роки» Але, у зв'язку з тим, що обласні культурно-мистецькі заходи попали під карантинні обмеження, виконання деяких інших заходів Програми було перенесено на III-IV квартал 2020 року.

У II кварталі 2020 року видатки на виконання заходів Програми не були профінансовані, оскільки у зв'язку з обмеженнями під час карантину обласні культурно-мистецькі заходи не проводились, виконання деяких інших

запланованих заходів Програми перенесено на III-IV квартал 2020 року (після закінчення карантину) . [34]

Узагальнені дані звітів програм Київської обласної державної адміністрації, що були узгоджені станом на 2020р, показали менш ніж п'ятдесят відсотків успішності їх реалізації. Це є поштовхом на основі проведеного соціально-економічного аналізу розвитку Київської області за 2014-2018 роки з'ясувати сильні й слабкі сторони та зовнішні можливості та загрози подальшого розвитку регіону. [14]

Проаналізував результативність виконання Програм розвитку регіону, є доречним звернути увагу на сильні та слабкі сторони Київського регіону, загрози та ризики, що виникають задля подальшого збільшення ефективності роботи Київської обласної державної адміністрації. Аналіз та оцінка поточних умов територіального розвитку є вихідною інформацією для виявлення конкурентних переваг та обмежень перспективного соціально-економічного розвитку на основі SWOT-аналізу.[28]

Вивчення можливих комбінацій переваг та обмежень надає можливість комплексно оцінити стан та виявити перспективи розвитку мезосистеми, сформулювати бачення майбутнього, окреслити пріоритетні напрямки майбутнього розвитку. В межах кожного з перспективних напрямків вже на наступному етапі стратегічного планування мають окреслюватися стратегічні цілі та оперативні завдання, далі досліджуватися механізм реалізації стратегії з урахуванням необхідності забезпечення балансу між стратегічними намірами та внутрішнім ресурсним потенціалом, зовнішніми можливостями, обмеженнями та загрозами. Підсумком розробки стратегії є визначення індикаторів оцінки та контролю успішності виконання запланованих заходів та розрахунки їх прогностичних значень.

2.2 Проблеми стратегічного планування в Київській обласній державній адміністрації.

На нашу думку, проблеми, що існують у поточній системі управління розвитком Київського регіону, можна класифікувати за класифікаційними ознаками, одна з якої – інституційна, пов'язана з низькою ефективністю системи державного управління, зокрема з недосконалістю нормативно-правового забезпечення та системи планування.

Якщо планування - це функція управління, що полягає у систематичному зборі інформації для аналізу ситуації, створенні можливих альтернативних стратегій та раціональному виборі стратегії, тоді проблеми у плануванні - неможливість прийняття дієвих рішень щодо цілей організації, некомпетентно визначені виконавці та неможливі шляхи досягнення поставлених цілей.

На сьогоднішній день при складанні регіонального плану розвитку Київської області органами влади не враховують його всі перспективи. Наприклад, що законодавче та нормативно-правове поле України у сферах державних фінансів, податків, економічної політики змінюється поволі, «наздоганяючи» суспільні запити. Також, що рівень довіри підприємців і громадян до державних інститутів залишається на низькому рівні. Ще одною проблемою є банківські кредити, які для підприємств реального сектору економіки залишаються малодоступними. А рівень активності іноземних інвесторів в регіоні не змінюється, і економічна активність малих і середніх підприємств в регіоні й надалі переважатиме у сферах торгівлі і послуг. [9]

Через недостатнє фінансування з боку держави через борги країни та підвищенні ціни на ресурси Київська область перебуває в стані стабільного погіршеного економічного стану. Це проявляється в тому, що не використовується регіональний потенціал на максимум, регіон не здатен забезпечити робочими місцями населення, яке в свою чергу піддається переселенню закордон в пошуку кращого життя або погоджується на незаконне працевлаштування. Через це ситуація на ринку праці ускладнюється. Адже через старіння населення та міграцію молоді відбувається зниження чисельності робочої

сили та продовжує загострюватися дефіцит високваліфікованих кадрів, що призводить до зупинки окремих виробництв та збільшення чисельності безробітних.

Інвестиційні переваги мають ті сфери промислової діяльності, що не потребують значних капітальних інвестицій або мають швидку економічну віддачу. При цьому якісні показники розвитку виробництва залишаються без змін. [45]

Впровадження інновацій наразі можливе лише у секторах виробництва фармацевтичних і лікарських препаратів, переробки сільськогосподарської продукції та виробництва харчових продуктів.

Також, перепорою є зайві бюрократичні процедури, прозорість та відкритість інформації стосується тільки таких джерел, які вважають за потрібне оприлюднити для населення.

Також, при розробці стратегій розвитку крім не включення всіх ризиків впровадження рішень існує слабкий зв'язок між державними органами та місцевим самоврядуванням, громадськими організаціями та окремими підприємствами, які в свою чергу здатні запропонувати більш бюджетно-економічні ідеї та вказати на першочергові проблеми, які потребують рішення чи удосконалення. Головним бар'єром при розвитку Київського регіону є слабкість нормативно-правової бази. Більшість документів та законодавчих актів вказують на загальні правила розвитку території, тому при виникненні екстрених ситуацій через «діри» в законах стосовно опису процедур та збору документів негативне явище буде тільки погіршуватися. Саме тому доцільно покращити процес стратегічного планування в регіоні для його стабільного та ефективного розвитку і подальшого функціонування.

Сформована регіональна комісія є дуже важливою інституцією у процесі реалізації СРР області. Адже через комісію проходять проекти, які мають готуватись відповідно до операційних цілей та технічних завдань проектів, визначених відповідно СРР та планом заходів з її реалізації. Тому вкрай важливо, аби члени комісії розуміли логіку стратегії, логіку етапів реалізації, важливість прозорого та неупередженого відбору проектів. Непідготовлені люди з поганою

репутацією у складі комісії можуть завдавати проблеми при реалізації планів заходів і їх реалізації. Робота комісії має бути максимально відкритою, засідання комісії має проводитись з висвітленням у он-лайн режимі.

Однією з слабкостей органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування є відсутність ініціативи на місцях, належного досвіду та компетенцій щодо вирішення проблем регіонального значення. Тому, реагування на виклики та оперативне розроблення заходів щодо прискорення економічного розвитку територій має нижчу результативність, аніж мала б за вирішенням цього питання, де оновлення кадрів органів місцевого самоврядування є необхідною складовою децентралізації влади та формування спроможних територіальних громад.

Взаємодія з територіальними громадами, що мають доступ до державних інвестиційних ресурсів та податкових надходжень, вимагає від посадових осіб органів місцевого самоврядування оновлення знань та підвищення кваліфікації у сфері довгострокового місцевого розвитку та планування регіонального планування.

Крім необхідності кадрового оновлення, нагальним є питання побудови ефективної взаємозв'язаної системи документів стратегічного, програмного та бюджетного планування на центральному та місцевому рівні. Часто місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування не поінформовані про заходи центральних органів виконавчої влади, що здійснюються на відповідній території. Існує потреба у посиленні на центральному рівні координації галузевих політик, що реалізуються у регіонах. [39]

Крім того, на сьогодні у законодавстві відсутні суворі вимоги щодо визначення необхідних обсягів фінансування та здійснення контролю за їх дотриманням, що призвело до погіршення зв'язку між бюджетним процесом та плануванням діяльності Кабінету Міністрів України, негативно впливає на середньострокове бюджетне планування, знижує ефективність заходів державної політики в цілому.

У 2020 році перелік викликів для подальшого стратегічного планування у КОДА доповнено складною епідеміологічною ситуацією у світі, пов'язаною з поширення гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. Поширення гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, в Києві засвідчило недостатню готовність інституцій на місцевому рівні до кризових ситуацій. [42]

Однак результати попереднього аналізу ситуації, пов'язаної з епідеміологічною ситуацією в регіоні, засвідчили наявність проблем у багатьох сферах життєдіяльності людини та необхідність розроблення комплексу заходів Київською обласною держадміністрацією щодо їх розв'язання, зокрема щодо неефективності системи запобігання поширенню епідемії, низький рівень матеріально-технічного забезпечення медичних закладів, необхідність адаптації сфер дошкільної та середньої освіти до надзвичайних ситуацій, розроблення економічних заходів щодо підтримки розвитку малих та середніх підприємств тощо.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСНІЙ ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ

Покращення якості управління регіонального розвитку Києва є амбітною метою органів влади, що потребує удосконалення наявних методичних підходів до організації стратегічного управління розвитком адміністративної території. Зокрема, частиною реформи децентралізації влади є укрупнення районів, що дозволить спростити систему управління, підвищити економічну ефективність.

Грунтуючись на результатах моніторингу й оцінки попередніх стратегій до 2020 року, розробники мали не тільки усунути їх недоліки, замінивши інструменти, що продемонстрували низьку ефективність, а й переосмислити підходи до їх формування. В українській практиці стратегічного планування, зокрема планування в КОДА, загальноприйнятими аналітичними методами формування стратегії розвитку адміністративної території виступають: соціально-економічний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, соціологічний аналіз. Такий набір було сформовано на основі імплементації світового досвіду формування стратегій розвитку, зокрема у країнах ЄС. [14]

У результаті соціально-економічного аналізу формується профіль території. Розробка такого профілю необхідна для більш точної оцінки наявної соціально-економічної ситуації, що, безумовно, впливає на вибір сценарію і пріоритетів розвитку. Профіль території має розглядатися як один з інструментів пошуку інвесторів, джерел кредитування та грантів. [19]

Порівняльний аналіз проводиться з метою позиціонування території в конкурентному середовищі і виявлення власних переваг, допомагає з'ясувати, яка зі стратегій розвитку на тлі наявних сильних і слабких сторін є сприятливою для ефективного і дієвого реагування на зміни у зовнішньому середовищі і використання можливостей і мінімізації наявних ризиків.

виходячи з отриманих в ході SWOT-аналізу результатів пропонуються такі варіанти стратегій для територій Київської області:

виходячи з аналізу сильних сторін і шансів (стратегія зміцнення / нарощування, стратегія реалізації можливостей, стратегія зв'язування / кореляції); виходячи з аналізу слабких сторін і загроз (стратегія елімінації, стратегія мінімізації, стратегія трансформації). [12]

Використання моделі PESTLE обґрунтовано наявністю значної кількості факторів, що впливають на розвиток території, зокрема, політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, правових та екологічних.

Соціологічний аналіз найчастіше проводять шляхом опитування населення і представників бізнесу в контексті стратегічного розвитку території. Для цього як правило, розробляється анкета, що складається зі вступу, масиву питань і особистих даних.

Окремо постає питання приведення вітчизняного законодавства у сфері державного управління регіональним розвитком до норм і стандартів європейських традицій з урахуванням національних особливостей та кращого світового досвіду досягнення збалансованого регіонального розвитку. Сучасна політика сталого розвитку в Україні просуває принцип паритетності економічної, соціальної та екологічної складової, таким чином визнаючи, що тривалий поступальний розвиток не можливий в умовах деградації навколишнього середовища. [34]

Отже, виникає об'єктивна необхідність сприяння розбудові єдиної державної системи управління, регулювання та контролю за дотриманням ресурсно-екологічних стандартів, обмежень і вимог з природокористування та якості довкілля. Для досягнення сталого розвитку потрібні глибокі структурні зміни й оновлення підходів до управління на основі економічного зростання та боротьби з бідністю. У середньостроковій перспективі метою управління сталим розвитком є збереження природного та людського капіталу. Слід заохочувати інновації та інвестиції у проєкти та програми, що сприяють сталому розвитку. [20]

На основі досвіду країн Східної Європи найбільш поширеними підходами до організації стратегічного управління сталим розвитком території є:

менеджмент повітряного простору;

програми боротьби із забрудненнями повітря;
моніторинг та оцінка кліматичних параметрів та якості повітря;
впровадження екологічних та економічних технологій у галузі ЖКГ;
підвищення обізнаності громадськості про забруднення повітря;
заохочення наукового прогресу щодо мінімізації забруднення атмосферного повітря. [5]

Найбільш поширеною практикою у питаннях енергетики та клімату є адаптація країни до мінливих кліматичних умов, що зумовлена антропогенним впливом. Стратегії сталого розвитку країн із фокус-групи передбачають такі заходи:

- підвищення енергоефективності та розширене використання відновлюваних енергетичних ресурсів;
- інвестиції в енергетичний сектор;
- використання потенціалу відновлюваних кліматичних ресурсів (енергія сонця та вітру);
- регулювання економічної та урбанізаційної діяльності; екологізація ландшафтного менеджменту. [25]

З метою збереження існуючого біорізноманіття (на яке впливає рівень урбанізації, наявність у країні важкої та енергетичної галузей, інтенсифікація сільського та лісового господарства, масовий туризм) країни прагнуть нівелювати вплив зазначених факторів біорізноманіття території. Це прагнення сформоване у стратегіях сталого розвитку таким чином:

- збереження та зміцнення життєзабезпечуючих, саморегулюючих, самоочисних і самоокупних природних механізмів;
- адаптивне управління для зменшення кількості зникаючих видів рослин і тварин на основі розробки та реалізації відповідних планів заходів;
- запобігання лісовим пожежам та управління сталим використанням лісових ресурсів.

Таким чином, на основі контент-аналізу стратегій сталого розвитку ми можемо стверджувати, що головною метою збереження біорізноманіття є

забезпечення розумного використання, відтворення та захисту видів тварин і рослин, їх генетичного та біологічного різноманіття та оновлення природних екосистем, зберігаючи при цьому регіональний та глобальний екологічний баланс і виробничі можливості біосфери. [12]

Нові управлінські технології розвитку адміністративних територій регіонів потребують постійного вдосконалення знань і навичок персоналу. Для реалізації нових управлінських технологій необхідні стабільні інвестиції в людський капітал територій у поєднанні з прийомами цілеспрямованого застосування удосконаленого досвіду інших територій.

Тому, сконцентрувавшись на розвитку людського потенціалу, наближення якості життя до європейських стандартів зумовить посилення конкурентоспроможності регіону, зростання трудової міграції, покращення здоров'я громадян та якості освіти, що призведе до достатнього рівня кваліфікованого людського капіталу у всіх сферах системи регіону. [20]

Саме тому чинником розвитку регіону у перспективі стане інтегрованість мешканців у процеси прийняття рішень щодо розвитку їх територіальних громад та регіону загалом, що вимагає активізації діалогу між представниками бізнесу, органів влади, громадськості. [14]

Характерною особливістю Київщини є її багатогалузева економіка з переважанням сфери послуг, яка на сьогодні складає майже дві третини у структурі ВДВ. Однак, у зовнішньоторговельному балансі область має негативне сальдо. В умовах нестабільного законодавства, низького інвестиційного рейтингу України та браку фінансово-інвестиційного капіталу, існує ризик зниження ділової активності в регіоні. В економіці області переважають застарілі технології і відносно невелика частка продукції з великою доданою вартістю.

Для того, щоб пом'якшити існуючі ризики, за стратегічного планування необхідно зауважити, що економіка області потребує нових інвестицій та підтримки зростаючого сектору малого та середнього бізнесу (МСБ), спроможного швидко пристосовуватися до змін у середовищі та компенсувати відсутність робочих місць в інших секторах.

Останніми роками питанням інноваційного розвитку приділялося мало уваги, особливо на регіональному рівні, а інноваційні ініціативи бізнесу були радше виключенням з правил. Але для того щоб у період 2021-2027 рр. роль інновацій зросла, треба залучити до розвитку інноваційно орієнтовані сектори економіки на засадах смарт-спеціалізації. Смарт-спеціалізація передбачає не стільки стимулювання інновацій, скільки активізацію довгострокових структурних змін в економіці регіону з орієнтацією на перспективу, тобто формування такої політики, яка дозволить регіону зайняти ніші на глобальних ринках.

Обґрунтована смарт-спеціалізація регіону за рахунок цілеспрямованої підтримки інноваційного розвитку визначеного кола пріоритетних напрямів здатна достатньо швидко активізувати якісні структурні економічні трансформації та підвищити конкурентоспроможність економіки регіону у національному та глобальному просторі. [35]

Як було зазначено раніше, децентралізація вимагає оновлених підходів до вирішення існуючих проблем, перекваліфікацію кадрів місцевого самоврядування задля оптимальною і доцільного формування самодостатніх громад, забезпечення їх сталого соціально-економічного розвитку. [28]

Тому, серед основних механізмів, які визначають такий розвиток, є містобудівна та землепорядна документації, які регулюватимуть планування, забудови, використання територій. Це може стати не тільки катализатором розвитку громад, але й забезпечити сталий розвиток громад.

Сталий розвиток передбачає створення і підтримку сприятливого життєвого середовища, збалансований розвиток виробничої і соціальної сфер, екологічну безпеку, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності, покращення усіх видів інфраструктури, надання населенню високоякісних публічних послуг.

При здійсненні планування і забудови територій на місцевому рівні, обов'язковою умовою є врахування громадських інтересів (аналіз потреби територіальної громади в територіях, облаштування об'єктів житлово-комунального господарства, інфраструктури, забезпечення розвитку населених

пунктів) у поєднанні з приватними інтересами фізичних та юридичних осіб, що мають рівні можливості набуття у власність або у користування земельних ділянок, захист майнових прав та безпечного функціонування об'єктів нерухомості. [32]

Впровадження Стратегії розвитку Київської області має здійснюватися через реалізацію комплексу організаційних, фінансових та інформаційних заходів, які будуть здійснюватися суб'єктами регіонального розвитку області відповідно до Плану реалізації Стратегії та інших регіональних програм, які впливають із Стратегії, а також рішень органів місцевого самоврядування, що приймаються для досягнення стратегічних цілей, визначених у Стратегії. [51]

Для синхронізації рішень та дій органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій з цілями Стратегії має бути внесено відповідні зміни до регламентів роботи цих органів, які передбачатимуть перевірку проєктів рішень на відповідність Стратегії, визначатимуть пріоритети використання коштів бюджетів розвитку адміністративно-територіальних одиниць області відповідно та узгоджено із Планом реалізації Стратегії.

Регіональна стратегія не може передбачити всі дії місцевого, регіонального та національного рівня, які будуть реалізовуватись в області до 2027 року, та можуть сприяти досягненню очікуваних результатів. Тому у сценаріях виконання ця Стратегія зосереджується на операційних цілях і заходах, які можуть бути здійснені за допомогою цільового впливу органів місцевої влади за активної підтримки держави (субвенції на соціально-економічний розвиток регіонів, цільові субвенції, фінансування з Державного фонду регіонального розвитку), узгодженої програми допомоги донорів і приватних інвестицій. Стратегія значною мірою покладається на компетентність, готовність і бажання мешканців області сприяти змінам і покращенням. [35]

ВИСНОВКИ

Стратегічне планування можна охарактеризувати як процес передбачливий, сконцентрований на спільних цілях, що вимагає комплексного підходу, із залученням думки експертів. Цей процес завжди є довготерміновим, на противагу оперативному плануванню. Стратегія є основним планувальним документом для реалізації секторальних стратегій розвитку, координації державної політики у різних сферах, досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах та регіонах в інтересах людини, єдності держави, сталого розвитку місць.

Серед підходів, які передбачаються державною регіональною політикою у новому плановому періоді, визначаються нові, такі як: орієнтованість на територіально спрямовану політику розвитку завдяки використанню наявного потенціалу території, надання підтримки територіям із характерними проблемами соціально-економічного розвитку, значним історико-культурним потенціалом, екологічними умовами та потребами охорони навколишнього природного середовища.

Узагальнені дані звітів програм Київської обласної державної адміністрації, що були узгоджені станом на 2020р, показали менш ніж п'ятдесят відсотків успішності їх реалізації. Це є поштовхом на основі проведеного соціально-економічного аналізу розвитку Київської області з'ясувати сильні й слабкі сторони та зовнішні можливості та загрози подальшого розвитку регіону.

Глобальні та загальнодержавні виклики вплинули на формування проблем, що стримують розвиток регіонів і держави в цілому та потребують розв'язання в рамках стратегічного планування.

По-перше, слабка інтеграція регіональних просторів у загальноукраїнський, що характеризується: подальшим зростанням асиметрії у рівнях розвитку регіонів та територій; моноцентричністю економічного зростання; обмеженим зв'язком між територіями через зношеність інфраструктури; нерівномірністю доступу до якісних послуг населення; низьким рівнем платоспроможності населення;

погіршенням стану навколишнього природного середовища; хаотичною забудовою територій об'єктів та пам'яток культурної спадщини; зруйнованою інфраструктурою, накопиченням екологічних проблем; незадовільним станом житлово-комунальної сфери; нереалізованим транзитним потенціалом окремих регіонів; низьким рівнем міжрегіональної співпраці.

По-друге, низький рівень конкурентоспроможності регіону через: непродуктивну регіональну економіку більшості регіонів; низький рівень регіонального інноваційного розвитку; невідповідність рівня освіти потребам ринку праці; низьку мобільність населення, що впливає на дисбаланс на ринку праці; низький рівень цифровізації регіонів та цифрової обізнаності; низький рівень підприємницької активності серед населення, насамперед на територіях з особливими проблемами розвитку; невідповідність існуючого рівня розвитку інфраструктури до потреб економіки та населення регіонів та країни в цілому;

По-третє, недостатня спроможність центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інституцій регіонального розвитку до ефективного впровадження реформ, надання високоякісних послуг населенню та розв'язання проблем соціально-економічного розвитку територій.

Пріоритетами регіонального розвитку на період до 2027 року визначено розвиток економічної, інфраструктурної, соціально-культурної зв'язаності та інтегрованості на національному, регіональному та місцевому рівні; прискорення економічного зростання регіонів та територій з низьким рівнем соціально-економічного розвитку із забезпеченням покращення стану навколишнього природного середовища та невиснажливого використання природних ресурсів; підвищення якості та забезпечення доступності для населення послуг, що надаються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, незалежно від місця проживання, зокрема на засадах цифровізації; охорону культурної спадщини, збереження традиційного характеру середовища населених пунктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильченко Г. Сучасні тенденції в управлінні розвитком регіону. Субрегіони та агломерації / Г. Васильченко // Формування соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах спільних трансформацій: матеріали міжнар. наук.-прак. конф., 18-19 квітня 2016 р. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2016. – С. 208-210.
2. «Довідка про результати громадського обговорення проєкту Стратегії розвитку Київської області на 2021-2027 роки та Звіту про стратегічну екологічну оцінку» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://koda.gov.ua/wpcontent/uploads/2019/12/2_Dovidka_pro_gromads_ke_obgovorennya.doc
3. «Довідка про результати консультацій з органами виконавчої влади у процесі проведення стратегічної екологічної оцінки проєкту Стратегії розвитку Київської області на 2021-2027 роки та підготовки Звіту про стратегічну екологічну оцінку» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://koda.gov.ua/wpcontent/uploads/2019/12/3_Dovidka_pro_konsultacii_z_organami_vikonavchoi_vladi.doc
4. «Заключний звіт по Програмі поводження з твердими побутовими відходами в Київській області на 2017-2020 роки» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Заключний звіт по Програмі поводження з твердими побутовими відходами в Київській області на 2017-2020 роки
5. «Заключний звіт по Регіональній програмі розвитку природно-заповідного фонду на території Київської області “Київщина Заповідна” на 2017-2020 роки» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2021/06/Zaklyuch-zvit-PZF-1.7z>
6. «Заходи, передбачені для здійснення моніторингу наслідків виконання Стратегії розвитку Київської області на 2021-2027 роки» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

7. «Звіт голови Київської ОДА за 2020 рік» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [Звіт голови Київської ОДА за 2020 рік](#)
8. «Звіт про результати виконання Регіональна комплексної програми «Розвитку лісового (муніципального) фонду Київської області на період до 2022 року» за 2020 рік» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2021/03/Zvit-golovi-ODA-za-2020-rik-12.pdf>.
9. «Зміни до Київської обласної цільової програми підтримки підприємств спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Київської області і запобігання їх банкрутству на 2020-2022 роки – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/Proekt_zmin_do_Programi.docx
10. «КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН заходів обласної державної адміністрації на період з 20 липня по 24 липня 2020 року» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2020/07/plan-KODA-20.07.2020-24.07.2020.docx>
11. «План заходів з реалізації у 2021-2023 роках Стратегії розвитку Київської області на 2021-2027 роки зі змінами» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/Plan-zakhodiv-zi-zminami.doc>
12. «План заходів з реалізації у 2021-2023 роках Стратегії розвитку Київської області на 2021-2027 роки» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2020/08/Plan-zakhodiv.doc>
13. «Програма соціально-економічного та культурного розвитку Київської області на 2021 рік, затверджена рішенням Київської обласної ради від 24.12.2020 № 049-01-VIII.» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2021/01/Programa-.doc>
14. «Проект “Зміни до Програми енергозбереження (підвищення енергоефективності) Київської області на 2017-2021 роки, затвердженої рішенням Київської обласної ради від 19 травня 2017 року

- №301-14-VII» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/proekt-zmin-KOR-do-Programi.doc>
15. «Проект “Київська обласна цільова програма «Цифрова Київщина» на 2022-2024 роки»» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/Proiekt-Programi-2022_2024.docx
16. «Проект комплексної програми «Конкурентоспроможна Київщина» на 2022-2024 роки» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/Proiekt-Programi-Konkurentospr-Kiivshhina.docx>
17. «Проект рішення “Про внесення змін до Програми «Питна вода Київщини на 2017 – 2021 роки»» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Проект рішення “Про внесення змін до Програми «Питна вода Київщини на 2017 – 2021 роки»»
18. «Проект рішення “Про заслуховування заключного звіту про виконання Програми забезпечення виконання Київською обласною державною адміністрацією повноважень, делегованих обласною радою, на 2019-2020 роки»» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2021/06/Proekt_rishennya_KORpro-zvit.doc
19. «Проект рішення “Про заслуховування звіту про виконання Київської обласної програми розвитку фізичної культури та спорту «Київщина спортивна» на 2017-2021 роки за 2020 рік»» – Режим доступу: <http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2021/06/Proiekt-Rishennya-KOR-zmini-MK-2.docx>
20. «Проект рішення “Про затвердження звіту про виконання обласного бюджету Київської області за 2020 рік»» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2021/03/rishennia_2020.doc
21. «Проект рішення “Про затвердження Програми фінансової підтримки місцевих бюджетів Київської області з часткового відшкодування різниці в тарифах на послуги з постачання теплової енергії та постачання гарячої води населенню, встановлених уповноваженими органами на 2021 рік»» –

- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/Rishennya-KOR-proatverdzhennya-Programi.doc>
22. «Проект рішення «Про заслуховування звіту про виконання Програми залучення інвестицій та поліпшення інвестиційного клімату в Київській області на 2019-2021 роки за 2020 рік» з додатками» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2021/05/Investicii.zip>
23. «Проект рішення «Про заслуховування звіту про виконання у 2020 році Стратегії розвитку малого та середнього підприємництва у Київській області на період до 2020 року та Плану заходів щодо її реалізації» з додатками» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2021/05/MSP-Strategiya.zip>
24. «Проект рішення «Про затвердження Звіту про результати проведення моніторингу виконання Плану заходів з реалізації у 2018-2020 роках Стратегії розвитку Київської області на період до 2020 року за 2020 рік і Звіту з оцінки результативності реалізації Стратегії розвитку Київської області на період до 2020 року та Плану заходів з її реалізації у 2018-2020 роках за 2020 рік» з додатками» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2021/05/Obl-strateg.zip>
25. «Проект рішення Київської обласної ради “Про затвердження Програми розвитку інформаційного простору Київської області на 2021 – 2024 роки”» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/PROGRAMA.zip>
26. «Проект рішення Київської обласної ради «Про внесення змін до рішення Київської обласної ради від 24 грудня 2020 року № 050-01-VIII «Про обласний бюджет Київської області на 2021 рік» з додатками» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/Novaya-papka-18.zip>
27. «Проект рішення про внесення змін до Переліку природоохоронних заходів на 2021 рік, затвердженого рішенням Київської обласної ради від 24 грудня 2020 року №028-01-VIII» – Режим доступу: <http://koda.gov.ua/wp->

content/uploads/2021/10/Proekt-rishennya-pro-vnesennya-zmin-do-pereliku-zakhodiv-2.docx

28. «Рішення Київської обласної ради від 19.09.2019 № 697-30-VII “Про внесення змін до рішення Київської обласної ради від 20.12.2018 № 530-25-VII „Про обласний бюджет Київської області на 2019 рік”» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2019/10/Fw-rishennya-KOR-vid-19.09.2019-N-697-30-VII.zip>
29. «Стратегія розвитку Київської області на 2021-2027 роки зі змінами» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/Strategiya-KO-2021-2027-zi-zminami.doc>
30. «Стратегія розвитку Київської області на 2021-2027 роки» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/Strategiya.zip>
31. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник / О. Берданова, В. Вакуленко. – К.: ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с. (Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO).
32. Воліков В. В., Лосева О. Г. Стратегічні орієнтири розвитку житлово-комунальної сфери: регіональний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 31. С. 87-93.
33. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п>.
34. Еволюція місцевого економічного розвитку в Канаді – аналіз концепція, практичні рішення та кращі практики [Проект «Місцевий економічний розвиток міст України (ПРОЕКТ МЕРМ)»]. – К.: МЕРМ, 2016. – 50 с.
35. Бліщук К. М., Козак І. І. Формування стратегічних пріоритетів регіонального розвитку в нормативних документах. Ефективність державного управління. 2017. № 3. С. 225-233.

- 36.Осипов В. М. Стратегічне планування як ефективний інструмент управління регіональним розвитком / В. М. Осипов, І. Д. Півоварчук, І. Л. Пасарюк // Вісник СумДУ. Серія економіка. – 2016. – №1. – С. 89-100.
- 37.Оцінювання соціально-гендерного впливу стратегій, програм, проєктів регіонального розвитку: [практичний посібник] / [М. Колодій, О. Моргун, О. Сорокопуд та ін.]; за ред. І. Сандаровського. – К.: К.І.С., 2015. – 80 с.
- 38.Панухник О. В. Методичне забезпечення стратегічного планування в регіонах України / О. В. Панухник // Актуальні проблеми економіки. – 2017 р. – №1 (91). – С. 152-157.
- 39.Планування місцевого сталого розвитку: [посібник з формування стратегії місцевого сталого розвитку / ПРООН, Муніципальна програма сталого розвитку]. – Київ, 2014. – 66 с.
- 40.Пріоритетні напрями регіональної політики в економічній сфері (економічне районування, стратегічне планування, інтелектуально-інноваційні системи, трудовий потенціал та розвиток сільських територій): кол. монографія / [Н.В. Сментина та ін.]; за заг. ред. Т. О. Журавльової. – Том 2. – Павлоград: АРТ СИНТЕЗ-Т, 2014. – С. 97- 107.
- 41.Про регулювання містобудівної діяльності: закон України від 17.02.2011року № 3038-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2019 р. – № 34, стор. 1544, стаття 343.
- 42.Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: практичний посібник / [А. Вігода, Б. Боврон, В. Мамонова та ін.]; за ред. І. Санжаровського. – К.: Вид-во К.І.С., 2015. – 214 с.
- 43.Савченко В. Ф. Теоретичні засади регулювання соціально-економічного розвитку держави та регіонів / В. Ф. Савченко // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2019. – № 1 (2). – с. 23.
- 44.Сментина Н. В. Запровадження стратегічного планування економічного та соціального розвитку територій в Україні / Н. В. Сментина // Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць. –2013. – № 2(49). Частина 1. – С. 168-174.

- 45.Сментина Н.В. Еволюція стратегічних пріоритетів соціальноекономічного розвитку у системі управління національним господарством / Н.В. Сментина // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. – № 18 (197). – С 119-128.
- 46.Стратегічне планування розвитку територій: історія, практика, методологія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zurnc.org.ua>.
- 47.Стратегія сталого розвитку «Україна-2020»: указ президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
- 48.Територіальний розвиток в Україні: розвиток агломерацій та субрегіонів: [посібник за проектом USAID: Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність]. – К, 2019. – 183 с.
49. Адміністративно-територіальний устрій України: методологічні основи та практика реформування: монографія / наук. ред. В.С. Кравців. Львів, 2016. С.264
50. Баркова К. О., Лосева О. Г. Сучасні аспекти стратегічного планування територіального розвитку в Україні. *«III Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»* матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 23-24 квітня 2019 р.). 2019. С. 225-227.
51. Лосева О. Г. Захист довкілля у стратегічному управлінні розвитком території: практика країн Східної Європи. *Міжнародний науковий форум «NEW ECONOMICS - 2019»*: матеріали міжнар. наук.-практ. фор. (Київ, 14-15 листопада 2019 р.). 2019. С. 227-231.

ДОДАТКИ

Додаток А

В основу підготовки Стратегії покладено такі **основні принципи**:

Інноваційна спрямованість	Визначення окремих напрямів та завдань регіональної стратегії з метою прийняття та впровадження нових технологічних рішень у певних видах економічної діяльності з урахуванням наявного інноваційного потенціалу регіону.
Відкритість	Забезпечення залучення заінтересованих представників, зокрема суб'єктів підприємництва, науково-дослідних установ, закладів вищої освіти та громадських об'єднань, до процесу розроблення та реалізації регіональної стратегії.
Паритетність	Створення рівних можливостей для висловлення позицій всіх сторін та забезпечення максимального врахування їх інтересів під час розроблення та реалізації регіональної стратегії.
Координація	Взаємозв'язок та узгодженість регіональної стратегії з довгостроковими стратегіями, планами і програмами розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях.
Доповнюваність	Забезпечення взаємозв'язку науки, освіти, виробництва, фінансових та людських ресурсів у розвитку інноваційної діяльності.
Диверсифікація	Можливість створення нових видів економічної діяльності у визначених галузях економіки.
Вузька спеціалізація	Обмеження переліку видів економічної діяльності, вибір яких обумовлений перспективними можливостями регіону та які провадитимуться на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Додаток Б

**Ресурсне забезпечення Програми фінансової підтримки місцевих бюджетів
Київської області з часткового відшкодування різниці в тарифах на послуги з
постачання теплової енергії, встановлених уповноваженими органами на
2021 рік**

Обсяг коштів, які пропонується залучити на виконання програми	I етап виконання програми	Всього витрат на виконання програми
	2021 рік	
Обсяг ресурсів всього, в тому числі:	19 342,4	19 342,4
державний бюджет	0,0	0,0
обласний бюджет	19 342,4	19 342,4
сільські, селищні, міські бюджети	0,0	0,0

Додаток В

**Показники продукту Програми фінансової підтримки місцевих бюджетів
Київської області з часткового відшкодування різниці в тарифах на послуги з
постачання теплової енергії та постачання гарячої води населенню,
встановлених уповноваженими органами на 2021 рік**

№ з/п	Назва показника	Оди- ниця виміру	Вихідні дані на початок дії програми	І етап вико- нання програми	Всього витрат на виконання програми
				2021 рік	
1	2	3	4	5	6
I	Показники продукту програми				
1	Кількість теплопостачальних підприємств, яким планується надання дотації	од.	26	26	19 342,4
II	Показники ефективності програми				
1	Середня сума дотації на одне підприємство в розрахунку на 1 Гкал.	грн	50	50	19 342,4
III	Показники якості програми				

Додаток Г

**Перелік природоохоронних заходів на 2021 рік,
що фінансуються за рахунок коштів обласного бюджету Київської області**

№ з/п	ЗАХОДИ	Сума, тис. грн.
1	2	3
1. Головний розпорядник коштів і замовник робіт - департамент екології та природних ресурсів Київської обласної державної адміністрації		
I.	Програма охорони довкілля та раціонального використання природних ресурсів Київської області на 2019-2022 роки	3160,500
1.	Проведення в області екологічних заходів з пропаганди охорони навколишнього природного середовища	1492,500
2.	Розроблення проєктів землеустрою з організації та встановлення меж територій природно-заповідного фонду місцевого значення на території області	1668,000
	Всього по департаменту	3160,500
	Всього по переліку	3160,500

Заступник голови

Тетяна СЕМЕНОВА

Додаток Д

Таблиця 1.1

Характеристика підходів до формування та реалізації окремих елементів державної регіональної політики [41, 27]

Елементи політики	Підходи до формування та реалізації державної регіональної політики	
	2014-2020 роки	2021-2027 роки
Об'єкти політики	надання допомоги слаборозвиненим регіонам через фінансову підтримку декларування депресивних територій як об'єктів політики, які де-факто не отримували допомоги	визначення типу територій, що потребують застосування особливих механізмів та інструментів державної підтримки розбудова конкурентоспроможного регіону та функціональної території шляхом залучення усіх суб'єктів розвитку та використання потенціалу ключових активів регіону/території як умови надання фінансової підтримки з державного бюджету
Підхід до планування	домінування галузевого підходу, який не враховує специфіку різних типів територій держави	визначення територій, що потребують державної підтримки, планування їх розвитку на засадах інтегрованого підходу (поєднання галузевого та територіального підходу)
Типи проектів	спрямування субсидій і державної допомоги переважно на створення об'єктів капітального будівництва (державне інвестування виключно в об'єкти державної або комунальної власності)	спрямування державних інвестицій у матеріальні та нематеріальні активи у вигляді так званих "твердих" та "м'яких" розвиткових проектів на основі якісної діагностики потенціалу та проблем територій, що потребують державної підтримки
Суб'єкти формування та реалізації політики	розроблення та реалізація політики здійснювалася виключно через центральні органи виконавчої влади, Раду міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київську та Севастопольську міські держадміністрації	розроблення та реалізація політики здійснюється на усіх рівнях врядування (центральний, регіональний, місцевий) із залученням неурядових організацій
Фінансування	відсутність цільового фінансування Стратегії та програм регіонального розвитку, програми секторальної бюджетної підтримки.	цільове спрямування коштів державного фонду регіонального розвитку на виконання програм регіонального розвитку, що забезпечують виконання окремих завдань Стратегії

Продовження Додатку Д

Продовження табл 1.1

Просторове планування	недотримання вимог містобудівної документації (Генеральної схеми планування території України, схем планування території на регіональному рівні, генеральних планів населених пунктів) під час здійснення державних інвестиційних програм/заходів	обов'язкове врахування вимог містобудівної документації (Генеральної схеми планування території України, схем планування території на регіональному рівні, генеральних планів населених пунктів) під час здійснення державних інвестиційних програм/заходів
Міжвідомча координація	міжвідомча координація відсутня внаслідок неефективної роботи Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку	забезпечення Кабінетом Міністрів України належного рівня координації, зокрема через Міжвідомчу координаційну комісію з питань регіонального розвитку
Інституційна спроможність	інституційна спроможність базового рівня врядування перебуває на початковому етапі	забезпечення спроможності територіальних громад стратегічно планувати розвиток та ефективно управляти ресурсами для розвитку
	становлення агенцій регіонального розвитку як суб'єктів регіональної політики	становлення агенцій регіонального розвитку як реальних суб'єктів регіональної політики

Додаток Е

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз Київського регіону станом на 2021 р. [37, 29]

Сильні сторони	Слабкі сторони
У межах області розташований Київ, столиця України, головний діловий, культурний центр України.	Розділення території області р. Дніпро створює додаткові проблеми із доступністю та інтегрованістю в єдиний обласний ринок усіх районів області.
Значний транзитний потенціал, розвинута транспортна інфраструктура.	Незадовільний стан дорожнього покриття автомобільних доріг загального користування. ереважна частина дорожнього покриття автомобільних доріг місцевого значення, комунальних доріг потребує проведення різних видів ремонту.
Наявність широкої мережі земель водного фонду. В області створено 58 водосховищ. Найбільшими є Київське та Канівське водосховища.	Зменшення природного стоку річок, а також забруднення поверхневих та підземних вод через неефективну роботу очисних споруд, які потребують реконструкції та докорінного поліпшення на рівні новітніх технологій.
Достатнє забезпечення потреб населення і виробництва лісовими ресурсами.	Обмежені мінерально-сировинні ресурси. Мінерально-сировинна база Київщини характеризується обмеженою кількістю видів корисних копалин та невисоким рівнем їх розроблення.
Високоєфективний ринок праці, приріст робочої сили .У 2018 році область займала 4 місце за рівнем зайнятості серед регіонів України, 3 місце за рівнем безробіття, 3 місце за рівнем оплати праці.Протягом 2014-2018 років чисельність економічно активного населення у віці 15-70 років (робочої сили) збільшилась на 19,9 тис.	Негативні тенденції у демографічній ситуації. За останні 5 років відбувається природне скорочення населення з 4,2‰ у 2014 році до 7,6 ‰. у 2018 році через перевищення кількості померлих над кількістю народжених.
Активний розвиток молодіжного та національно-патріотичного руху. Майже у 10 разів зросла кількість молодіжних організацій в області (з 12 у 2014 році до 117 у 2018) різноманітних тренінгів для керівників молодіжних організацій, механізм підтримки їх проєктів на конкурсній основі..	Дефіцит кваліфікованих кадрів у виробничій сфері та сфері послуг (освіта, охорона здоров'я, культура), а також невідповідність професійно-кваліфікаційного рівня робочої сили.

Продовження табл 2.1

Лідер у житловому будівництві по Україні. Область протягом останніх 5 років утримує І місце за обсягами житлового будівництва серед регіонів України. За підсумками 2018 року, за рахунок усіх джерел фінансування прийнято в експлуатацію 1541,0 тис.кв.м загальної площі житла.	Недостатній стан забезпечення населення якісним водопостачанням та водовідведенням. Забезпеченість населених пунктів області централізованим водопостачанням становить: міст – 100%, селищ міського типу – 97%, сіл – 74%, а централізованим водовідведенням: міст – 100%, селищ міського типу – 23%, сіл – 5%.
За економічним потенціалом Київська область належить до п'ятірки економічно розвинутих регіонів України, у структурі ВДВ найбільшу частку мають галузі сфери послуг (59,9%), промисловість (21,6%), сільське, лісове і рибне господарство (14,3%), будівництво (4,2%).	Низький рівень впровадження інновацій у промисловому виробництві через відсутність доступних кредитних ресурсів та державної підтримки для проведення інноваційного оновлення та технічного переоснащення виробничих потужностей. Основним джерелом фінансування інноваційної діяльності у промисловості).
Потужний агропромисловий комплекс . Київщина має сприятливі умови для ведення сільського господарства. За обсягом валової продукції сільського господарства область займає 2-е місце серед інших регіонів України.	Зниження родючості ґрунтів, малоефективне використання наявного потенціалу земель сільськогосподарського призначення. Щороку зменшуються посівні площі ранніх зернових культур через адмірне навантаження на земельні угіддя області, ґрунти з незадовільними властивостями – змиті, дефльовані, засолені, солонцюваті, перезволожені тощо.
Наявність розгалуженої мережі вищої освіти та наукових установ.для підготовки фахівців з вищою освітою 29 закладів вищої освіти. За п'ять років сума коштів, витрачених на наукові дослідження і розробки у Київській області, збільшилася у 2,4 рази і на кінець 2018 року, що становить 2,5% від загальної суми коштів, витрачених в Україні.	Слабка комунікація між представниками реального сектору економіки та науковими установами. Аналіз джерел фінансування виконання наукових досліджень і розробок показав, що їх фінансування у 2017 році відбувалося переважно за рахунок бюджетних коштів – 38,6% та власних коштів наукових організацій та установ – 31,1%, а кошти підприємницького сектору - лише 3,7%.
Київщина належить до енергонасичених регіонів. На її території розміщені енергогенеруючі підприємства: Трипільська ТЕС, Київська ГЕС та Київська ГАЕС, Білоцерківська ТЕЦ, малі гідроелектростанції, Димерська СЕС	Неефективне використання енергетичних ресурсів. Проблема неефективного використання енергоресурсів присутня в усіх секторах економіки Київської області. Несистемна робота в напрямі підвищення енергоефективності будівель бюджетного сектору, морально застаріле обладнання.

Продовження табл 2.1

Інвестиційно привабливий регіон. За даними Рейтингу інвестиційної ефективності областей України, складеним рейтинговим агентством «Єврорейтинг», Київщина займає максимальні позиції серед регіонів України. Найбільш інвестиційно привабливими галузями є промисловість, будівництво, оптова та роздрібна торгівля, сільське господарство, транспорт та зв'язок сумарна питома вага яких становить більше 90% загальнообласного обсягу капітальних інвестицій.	Міжрайонні диспропорції у соціально-економічному розвитку. Співвідношення максимального та мінімального значення серед районів області за наступниками показниками у 2018 році становить: - «обсяг реалізованої промислової продукції у розрахунку на одну особу» – 78 разів, - «обсяг капітальних інвестицій у розрахунку на одну особу» – 40 разів, - «кількість підприємств» – 46 разів.
Високий рівень фінансової самодостатності місцевих бюджетів. За показником обсягу доходів місцевих бюджетів (без трансфертів) у розрахунку на одиницю населення Київська область протягом останніх років займала 3 місце серед регіонів України.	Повільний процес утворення об'єднаних територіальних громад. Протягом 2015-2019 років відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» в області утворено лише 22 ОТГ, у тому числі шляхом приєднання до міста обласного значення – 4 ОТГ
Високий рівень підприємницької активності. За 5 років кількість малих підприємств зросла на 10,9%, середніх – на 2,3%. Головними сферами діяльності МСП є промисловість.	Низька інституційна спроможність центральних та місцевих органів влади щодо підтримки промислових підприємств та представників малого та середнього бізнесу.
Переорієнтація експорту товарів на європейський ринок. Частка країн ЄС у загальному обсязі експорту товарів зросла з 27,6% (у 2014 році) до 41,3% (у 2018 році) і є найбільшою.	Домінування у структурі експорту товарів з низькою доданою вартістю. Частка сировини у структурі експорту у 2018 році склала понад 54 відсотки.
Висока доступність послуг дошкільної освіти. За кількістю закладів дошкільної освіти область знаходиться на 4 місці в Україні. Київщина є лідером в Україні за кількістю створених нових місць у ЗДО.	Перевантаження міських закладів освіти, особливо у пристовичних районах, наявність шкіл з малою наповнюваністю в сільській місцевості. З великим перевантаженням працюють ЗЗСО в Києво-Святошинському районі – 115% від проектної потужності, містах Борисполі – 138,7%, Ірпені – 115,9%, Броварах – 120,2%, Білій Церкві – 107,5%, Бучанської ОТГ – 134,8%..
Активне впровадження реформи у галузі охорони здоров'я. В області створено 4 госпітальні округи: Білоцерківський (з центром у м. Біла Церква), Бородянський, Васильківський (Центр - м. Васильків) і Лівобережний (з центром у місті Бровари).	Незабезпеченість кадрами у сфері охорони здоров'я. Дефіцит лікарських кадрів на початок 2019 року нараховував 2693 особи (початок 2018 року – 2552). Укомплектованість усіх штатних посад лікарів фізичними особами у 2018 році становила 68,3%, що є недостатнім для якісного надання медичних послуг населенню.

Продовження табл 2.1

Багата історико-культурна і духовна спадщина, сприятлива для розвитку туризму .	Недорозвинутий туристичний ринок, відсутність єдиної концепції розвитку туристичної галузі в області.
Створені умови для розвитку професійного спорту. Київщина займає 3 місце у рейтингу серед неолімпійських видів спорту та 5 місце у рейтингу серед олімпійських видів спорту. Збірні команди області беруть участь у змаганнях всеукраїнського рівня з 35 олімпійських та 46 неолімпійських видів спорту.	Незадовільний стан спортивної інфраструктури, яка використовується для підготовки спортсменів до змагань національного та міжнародного рівнів
Розвинута мережа центрів надання адміністративних послуг. В області утворено 44 центри надання адміністративних послуг, об'єднаних територіальними громадами. Максимальна кількість видів послуг, які надаються через ЦНАП, збільшилась з 117 у 2014 році до 180 у 2018 році. Кількість працівників ЦНАПів зросла у 27,7 разів: з 103 у 2014 році до 280 у 2018 році.	Обмеженість матеріально-технічних можливостей для надання більшості публічних послуг в електронному вигляді. Відсутній портал електронних сервісів Київської області.
	Незадовільний стан поводження з твердими побутовими відходами. На території області відсутні заводи з переробки ТПВ у зв'язку з обмеженими фінансовими можливостями місцевих бюджетів та спеціалізованих комунальних .

Додаток Ж

Можливості та загрози Київського регіону 2021-2027

Можливості	Загрози
Завершення процесу децентралізації влади, проведення адміністративно-територіальної реформи	Затягування процесу мирного врегулювання ситуації на Донбасі
Активізація державної підтримки щодо впровадження інновацій в усі сектори економіки	Концентрація сільськогосподарських земель в агрохолдингах
Зростання експорту товарів на європейські ринки	Неконтрольована експлуатація запасів підземних вод
Підвищення попиту на якісні продукти харчування та органічну продукцію	Зростання інтенсивності руху на автомобільних дорогах
Розширення та надання державної підтримки представникам малого та середнього бізнесу	Високі процентні ставки за користування банківськими кредитами для суб'єктів малого і середнього бізнесу
Розвиток внутрішнього туристичного ринку	Зростання попиту на кваліфіковані кадри робочих професій у сусідніх країнах
Включення територій зони відчуження в с/г діяльність	Можливість виникнення нової світової економічної кризи
Доступність багатьох програм міжнародної технічної допомоги	Торговельні обмеження щодо експорту українських товарів на ринки країн ЄС
Прийняття нормативно-правових актів, спрямованих на поліпшення інвестиційного та бізнес-клімату.	Зростання масштабів маятникової міграції між областю та м.Києвом
Поглиблення економічних зв'язків з країнами ЄС	Погіршення конкурентоздатності вітчизняної продукції через нарощування обсягів імпорту аналогічної продукції
Спрощення процедури стандартизації виробництва і продукції	Зниження рівня довіри до влади, зокрема до органів місцевого самоврядування
Імплементация європейських правових стандартів у правову систему України	Збереження корупції у владі

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на тему:
Стратегічне планування в публічному управлінні
(на матеріалах Київської обласної державної адміністрації)

Студентки 2 курсу, 9м групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Сметани
Катерина
Свгенівна

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

(підпис керівника)

Дьяченко
Ольга
Володимирівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
доцент

(підпис гаранта)

Дьяченко
Ольга
Володимирівна

Київ 2021

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 50 найменувань, 4 додатків. Матеріали роботи містять 1 рисунок та 6 таблиць. Загальний обсяг роботи складає 55 сторінок комп'ютерного тексту, основної частини – 37 сторінок.

Обрана мета обумовила виконання наступних завдань:

- визначити роль стратегічного планування в публічному управлінні та його основні характеристики.
- навести підходи до стратегічного планування в публічному управлінні.
- оцінити ефективність стратегічного планування в Київській обласній державній адміністрації.
- дослідити проблеми стратегічного планування в Київській обласній державній адміністрації.
- обґрунтувати напрями удосконалення процесу стратегічного планування в публічному управлінні.
- розробити комплекс заходів щодо удосконалення процесу стратегічного планування в Київській обласній державній адміністрації.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування в публічному управлінні.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи стратегічного планування в публічному управлінні.

У роботі використано такі методи дослідження: наукової абстракції – для розкриття змісту понять «стратегічне планування», вивчення проблем формування об'єкта дослідження; логічний метод – для визначення основних напрямів розвитку стратегічного планування в публічному управлінні; кількісного та якісного аналізу – для формування удосконалення напрямів роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

У першому розділі розкриваються сутнісні характеристики та теоретичні засади стратегічного планування у публічному управлінні.

У другому розділі здійснюється оцінювання процесу стратегічного планування в Київській обласній державній адміністрації.

У третьому розділі викладено пропозиції щодо удосконалення шляхи удосконалення процесу стратегічного планування в Київській обласній державній адміністрації

Ключові слова: стратегія, публічне управління, стратегічне планування, державна політика стратегія.

АНОТАЦІЯ
Сметана Катерина Євгенівна
Стратегічне планування в публічному управлінні

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» спеціалізацією «Публічне управління та адміністрування». Київський національний торговельно-економічний університет, 2021.

У випускній кваліфікаційній роботі визначено роль стратегічного планування в публічному управлінні та його основні характеристики. Проаналізовано підходи до стратегічного планування в публічному управлінні; оцінено ефективність стратегічного планування в Київській обласній державній адміністрації також досліджено проблеми стратегічного планування в Київській обласній державній адміністрації. За результатами дослідження запропоновано напрями удосконалення процесу стратегічного планування в публічному управлінні.

Ключові слова: державна стратегія, публічне управління, стратегічне планування, державна політика стратегія.

SUMMARY
Smetana Kateryna
Strategic planning in public management

Final qualification work for the master's degree, specialty 281 Public management and administration specialization “Public management and administration”. Kyiv National University of Trade and Economics, 2021.

The role of strategic planning in public administration and its main characteristics are determined in the final qualification work. Approaches to strategic planning in public administration are analyzed; The effectiveness of strategic planning in the Kyiv Regional State Administration was assessed. The problems of strategic planning in the public management.

Key words: public strategy, public management, strategic planning, state policy.

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу
студентки Сметани Катерини Євгенівни
2 курсу 9М групи денної форми навчання
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
на тему «Стратегічне планування в публічному управлінні»

Випускна кваліфікаційна робота виконана на тему, яка є актуальною для сфери публічного управління у сучасних умовах розвитку економіки, адже становлення України як демократичної, незалежної, європейської, соціальної держави можливе завдяки ефективній, злагодженій системі публічного управління, основою якого є стратегічне планування.

Виконана робота за змістом відповідає завданню в повному обсязі. Студентка продемонструвала достатній рівень володіння теоретичним матеріалом щодо стратегічного планування в сфері публічного управління та вміння застосовувати цей матеріал у процесі реального дослідження.

Робота розкриває сучасний стан стратегічного планування в сфері публічного управління. В роботі проаналізовано нову стратегію планування в публічному управлінні, визначено напрями удосконалення процесу стратегічного планування в Київській обласній державній адміністрації та розроблено комплекс заходів щодо удосконалення процесу стратегічного планування в Київській обласній державній адміністрації.

Якість оформлення випускної кваліфікаційної роботи можна вважати задовільною. Основні вимоги щодо оформлення матеріалу враховані. Слід відзначити деякі несуттєві порушення стилю викладення матеріалу, який в окремих місцях роботи є ненауковим. В цілому матеріал роботи викладено послідовно і логічно.

Випускна кваліфікаційна робота рекомендується до захисту.

Рецензент

Начальник управління (центру) надання
адміністративних послуг Печерської районної
в місті Києві державної адміністрації



І. О. Андріанов

Завідувачу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

Я, Сметана Катерина Євгенівна, повідомляю, що за результатами здійснення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Стратегічне планування в публічному управлінні» не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах. Електронна версія роботи ідентична з друкованою.

« 29 » жовтня 2021 року



(підпис)

Згода

Я, Сметана Катерина Євгенівна, цим засвідчую, що є автором
випускної кваліфікаційної роботи на тему: “Стратегічне планування в
публічному управлінні” несу повну відповідальність за достовірність,
точність та повноту поданої у роботі інформації, жодна частина роботи не
була скопійована, за винятком випадків, коли робиться належне
підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не міститься
державної таємниці або інформації для службового користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована
мною раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний
депозитарій Київського національного торговельно-економічного
університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

«29» жовтня 2021 року



(Сметана К.Є.)

Прізвище, ініціали