

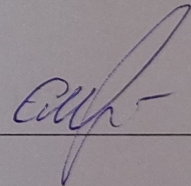
Міністерство освіти і науки України  
Криворізький національний університет  
Факультет економіки та управління бізнесом  
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи  
за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування»

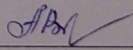
на тему: «Публічне управління стратегічним розвитком регіону»

Виконав студент групи ЗПУА-20 Мельник Є.В.

/  /

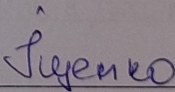
Керівник:

к.е.н., доцент Адамовська В.С.

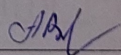
/  /

Нормоконтролер:

д.е.н., професор Іщенко М.І.

/  /

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент Адамовська В.С.

/  /

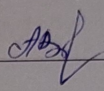
Кривий Ріг  
2024 р.

Криворізький національний університет  
Факультет економіки та управління бізнесом  
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування  
Ступінь вищої освіти: бакалавр  
Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри ООПУА

канд. екон. наук, доцент Адамовська В.С.

  
\_\_\_\_\_

« 22 » 02 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**

на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу здобувача вищої освіти

Мельник Євгенії Володимирівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Публічне управління стратегічним розвитком регіону»керівник роботи Адамовська В.С., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено наказом по КНУ від «22» лютого 2024 року № 177 с

2. Строк подання студентом роботи: 10 червня 2024 р.3. Вихідні дані до роботи: Інформаційну базу склали нормативно-правові акти щодо публічного управління стратегічним розвитком регіонів, а також наукові напрацювання учених в означеній сфері.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити:

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ НА ПРИКЛАДІ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН ТА ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

5. Перелік графічного матеріалу 7 таблиць, 12 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Адамовська В.С., зав. кафедр	18.04	20.04
Розділ 2	Адамовська В.С., зав. кафедр	25.05	03.06

7. Календарний план:

№ з/п	Етапи роботи	Термін виконання	Позначка про виконання
1	Співбесіда зі здобувачем вищої освіти за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	22.02.2024	виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	26.02.2024-11.03.2024	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	14.03.2024-16.04.2024	виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної (бакалаврської) роботи та подання його керівнику	18.04.2024-20.05.2024	виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної (бакалаврської) роботи та подання його керівнику	25.05.2024-03.06.2024	виконано
6	Підготовка вступної частини	03.06.2024	виконано
7	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	05.06.2024	виконано
8	Отримання відгуку керівника	06.06.2024	виконано
9	Попередній захист роботи	07.06.2024	виконано
10	Захист роботи в ЕК	06.2024	виконано

Дата видачі завдання «22» лютого 2024 р.

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

(підпис)

Мельник Є.В.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

к.е.н., доцент Адамовська В.С.

Міністерство освіти і науки України  
Криворізький національний університет  
Факультет економіки та управління бізнесом  
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування

## РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу на тему:  
«Публічне управління стратегічним розвитком регіону»

52 сторінки, 7 таблиць, 12 рисунків, 45 джерел, 4 додатки

Мета дослідження – дослідити сучасний стан публічного управління стратегічним розвитком регіону.

Завдання дослідження: розглянути теоретичні підходи до публічного управління стратегічним розвитком регіону; вивчити нормативно-правову базу стратегічного управління регіональним розвитком у сфері публічного управління в Україні; провести критичний аналіз наукових праць з питань підхід до публічного управління стратегічним розвитком регіону; ознайомитися із зарубіжним досвідом формування конкурентних переваг публічного управління стратегічним розвитком регіону; проаналізувати Стратегії регіонального розвитку Дніпропетровської області; визначити напрями удосконалення системи публічного управління стратегічним розвитком регіону.

Об'єкт дослідження: публічного управління стратегічним розвитком регіону.

Предмет дослідження: ефективність публічного управління стратегічним розвитком дніпропетровської області.

Результати дослідження: розглянуто теоретичні підходи до публічного управління стратегічним розвитком регіону; вивчено нормативно-правову базу стратегічного управління регіональним розвитком у сфері публічного управління в Україні; проведено критичний аналіз наукових праць з питань підхід до публічного управління стратегічним розвитком регіону; проаналізовано зарубіжний досвід формування конкурентних переваг публічного управління стратегічним розвитком регіону; проаналізовано Стратегії регіонального розвитку Дніпропетровської області; визначено напрями удосконалення системи публічного управління стратегічним розвитком регіону.

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, РЕГІОН, РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ, ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ.

	Стор.
ЗАВДАННЯ НА РОБОТУ.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	6
ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ	9
1.1 Теоретичні підходи до публічного управління стратегічним розвитком регіону.....	9
1.2 Нормативно-правова база стратегічного управління регіональним розвитком у сфері публічного управління в Україні.....	12
1.3 Критичний аналіз наукових праць з питань підхід до публічного управління стратегічним розвитком регіону.....	16
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ НА ПРИКЛАДІ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН ТА ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ .....	24
2.1 Зарубіжний досвід формування конкурентних переваг публічного управління стратегічним розвитком регіону.....	24
2.2 Аналіз Стратегії регіонального розвитку Дніпропетровської області.....	29
2.3 Напрями удосконалення системи публічного управління стратегічним розвитком регіону.....	41
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	53

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

1. грн. – гривні;
2. див. – дивіться;
3. дод. – додаток;
4. ЄС – Європейський Союз;
5. ЗУ – Закон України;
6. ЗСУ – Збройні сили України;
7. КМУ – Кабінет міністрів України;
8. КУ – Конституція України;
9. од. – одиниці;
- 10.р. – рік;
- 11.рр. – роки;
- 12.РР – регіональний розвиток;
- 13.рис. – рисунок;
- 14.с. – сторінка;
- 15.ст. – стаття;
- 16.табл. – таблиця;
- 17.тис. – тисяча.

## ВСТУП

Сьогодні в Україні, нові реалії життя ставлять перед державою нові виклики щодо ефективного публічного управління кожною сферою життя. Серед основних напрямів роботи та завдань є підвищення ефективності форм, методів публічного управління стратегічним розвитком регіонів України.

Упровадження реформ останнім часом, що викликано в основному впливом війни на економіку країни, на суспільство, призводить до зростання значущості розвитку стратегічних регіонів країни, які на сьогодні є пріоритетними та більш-менш безпечними. Саме від розвитку таких регіонів України та ефективності стратегічного публічного управління їх розвитком залежить успішна реалізація економічної політики в умовах ринкової економіки та в умовах воєнного часу. Саме для цілей забезпечення сталого розвитку країни та зменшення диспропорцій між регіонами необхідно визначити стратегічні пріоритети для регіональних суб'єктів господарювання, удосконалити систему публічного управління стратегічним розвитком регіонів України.

На сьогодні існуюча система стратегічного управління розвитком регіонів перебуває на етапі становлення та не досягла очікуваних результатів. Для досягнення мети потрібна поетапно розробляти інструменти публічного управління стратегічним розвитком регіонів.

Питанням стратегічного управління регіонами займалися багато науковців, серед яких: Жаворонкова Г. [1], Завитій О. [2], Коритько Т. [3], Портер М. [4], Пуцентейло П. [2], Рогатіна Л. [5], Чандлер А. [6] та ін. Але з урахуванням подій сьогодні в Україні та стрімким всесвітнім економічним розвитком досі актуальним залишається питання ефективного публічного управління стратегічним розвитком регіонів.

Завданням роботи є:

- розкрити сутність публічного управління стратегічним розвитком регіону;

- вивчити нормативно-правову базу стратегічного управління регіональним розвитком у сфері публічного управління в Україні;
- провести критичний аналіз наукових праць з питань підхід до публічного управління стратегічним розвитком регіону;
- вивчити зарубіжний досвід формування конкурентних переваг публічного управління стратегічним розвитком регіону;
- проаналізувати Стратегію регіонального розвитку Дніпропетровської області;
- визначити напрями удосконалення системи публічного управління стратегічним розвитком регіону.

Об'єкт дослідження: регіональний розвиток та стратегічне управління.

Предмет дослідження: публічне управління стратегічним розвитком Дніпропетровської області.

У роботі було використано наступні методи дослідження: аналіз, індукція та дедукція, прогнозування, SWOT-аналіз.

Дослідження виконано на основі нормативно-законодавчих документів у сфері публічного управління стратегічним розвитком регіонів, даних експертного опитування, статей, монографій, підручників та інтернет ресурсів.



# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ

## 1.1 Теоретичні підходи до публічного управління стратегічним розвитком регіону

В умова війни, коли відбувається економічний спад та наявні кризові явища в усіх сферах економіки країни та життя населення, дуже важливо вчасно відреагувати на такі тенденції та здійснювати ефективну перебудову всієї економіки держави із визначенням довгострокового плану дій та етапів ефективного публічного управління регіональним розвитком (далі – РР), адже саме завдяки регіонам формується необхідний рівень конкурентоспроможності держави із визначенням стратегічних цілей та фокусу уваги країни.

При наявній кризі та нестабільності РР дуже важливо визначити стратегічні напрями, орієнтири, сутність стратегічного управління РР для того, що у подальшому сформувавши перспективи та етапи їхнього розвитку.

Саме завдяки стратегічному управлінню можливо визначити на довгострокову перспективу пріоритети розвитку підприємств, регіонів та країни в цілому. Тому важливо визначити сутність стратегічного управління як економічної категорії, які систематизовані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Сутнісна характеристика визначення терміну «стратегічне управління»

Автори 1	Сутність 2
Дж. Пірс і Р. Робертсон [7]	набір рішень та дій з формулювання й виконання стратегій, які розробляють для того, щоб досягати мети організації
Д. Шендел і К. Хаттен [8]	процес визначення зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації обраних цілей та спробах досягати бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно й результативно діяти організації та її підрозділам
Дж. Хігенса [9]	управління з метою здійснення місії організації через управління процесом взаємодії організації з її оточенням

Автори	Сутність
1	2
Л. Рогатіна [5]	діяльність, спрямовану на досягнення висунутих цілей та завдань організації, визначених на основі прогнозування можливих змін у навколишньому середовищі й потенціалу організації, шляхом координації і розподілу ресурсів
М. Латинін, Т. Лозинська, І. Дунаєв [10]	процес постійного впливу на об'єкт управління, який здійснюється, виходячи з об'єктивної оцінки його стану, із врахуванням змін навколишнього середовища та прогнозу подальшої їх динаміки для досягнення цілей розвитку
З. Шершньова [11]	багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає розробляти та впроваджувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей
Енциклопедія державного управління[12]	особливе, відмінне від поточного, управління організацією на підставі стратегії, яке орієнтує діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням та на внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до ефективного виконання своєї місії та забезпеченні довгострокового виживання організації в мінливому середовищі
В. Тертичка [13]	є систематичним процесом, за допомогою якого організація або територіальна громада прогнозує, планує і реалізує свою діяльність у майбутньому
С. Романюк [14]	Стратегічне управління як цілісна і складна багаторівнева система є нагальною потребою розв'язання проблем, що накопичуються в суспільстві, і її розбудова має узгоджуватися з реформуванням системи державного управління, а також впровадженням середньострокового бюджетного планування
М. Зверяков, Н. Кухарська [15]	стратегічне управління як безперервний процес, що включає визначення певних цілей, багаторівневий опис регіону, вибір шляхів реалізації стратегії, організацію процесів комунікації та інституціоналізації діяльності стратегічних суб'єктів для вирішення проблем регіону, контроль за її виконанням
О. Гевко та Н. Шведа [16]	стратегічне управління є різновидом процесу прийняття управлінських рішень, який передбачає усвідомлення необхідності прийняття рішення; діагностику і структурування проблеми; формування варіантів подальших дій; прийняття одного або декількох варіантів для реалізації, реалізацію рішення; контроль за виконанням та оцінювання результатів

Вивчаючи погляди науковців щодо трактування сутності поняття «стратегічне управління», можна підсумувати, що одна частина трактує даний термін з акцентом на підприємстві та організації, інша - визначає його більш глобально та уніфіковано як процес управління стратегічними етапами реалізації дій на регіональному, а також та національному рівнях. Ми погоджуємося з таким трактування, як «стратегічне управління» - це процес,

план дій по забезпеченню сталого розвитку регіону, що включає підвищення якості життя населення, залучення інвестицій, розвиток бізнесу. Усе це можливо лише за умови створення сприятливого середовища для ефективного розвитку за пріоритетними напрямками через реалізацію системи управлінських дій та планів.

Відповідно до термінологічного словника «Публічне управління» стратегічним публічним управлінням є така діяльність органів публічної влади, яка полягає у виборі найбільш пріоритетних суспільних цінностей, цілей, інтересів, потреб, для реалізація яких необхідна участь суспільства на основі вироблених ефективних стратегій сталого розвитку територій в умовах прийнятної вартості отримання суспільної вигоди [17].

У законодавстві України щодо державної регіональної політики відбулося багато змін, у т.ч. викликаних військовим станом в державі. Відповідно до внесених змін до деяких нормативних документів стосовного основ державної регіональної політики та політики щодо відновлення регіонів та територій (рис. 1.1) [18].

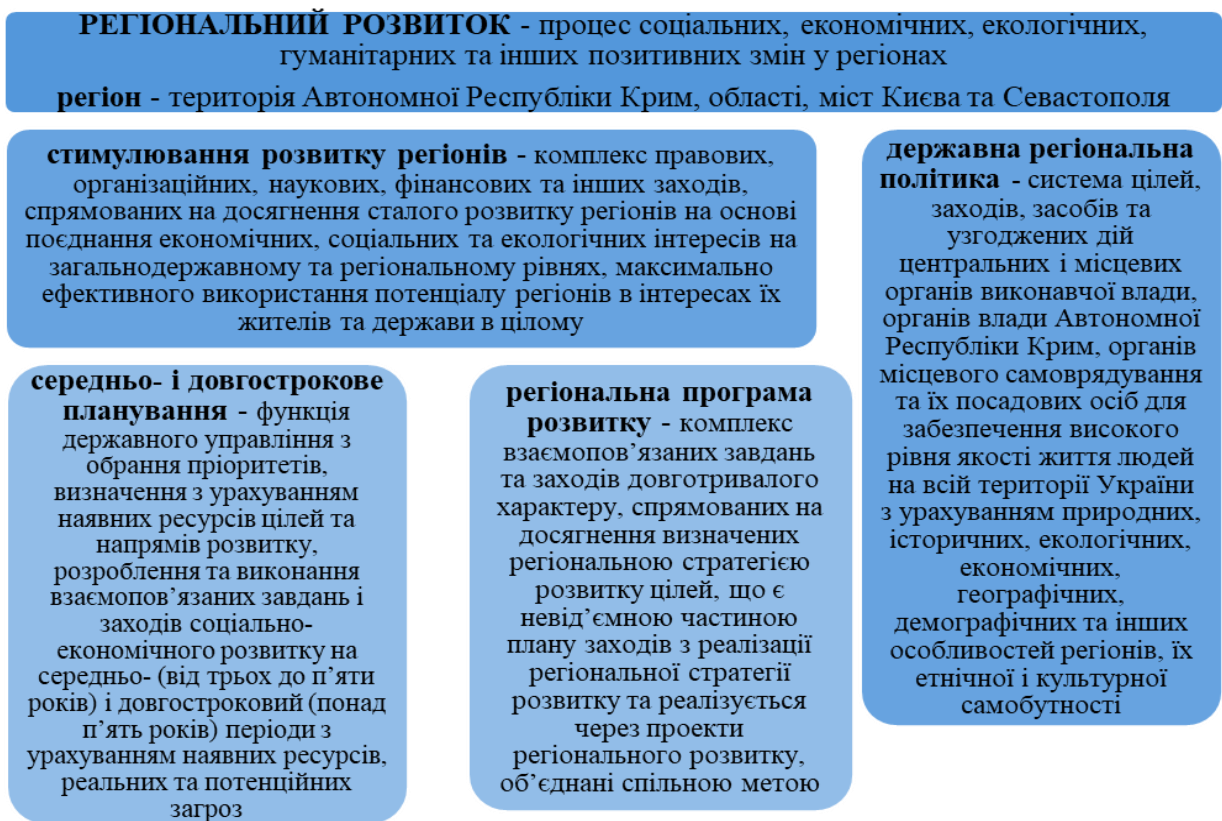


Рис. 1.1 – Основна термінологія відповідно до нормативної бази України [18]

Стратегічне управління РР включає в себе взаємодію з різними зацікавленими сторонами: органи влади, бізнес-середовище, громадські організації, інші стейкхолдери, що має на меті спільну реалізацію стратегічних завдань для розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіону. Воно покликане систематизувати усі процеси РР на основі цілей і засобів, а також напрямів ефективного управління в коротко- та довгостроковій перспективах.

Особливістю при цьому є те, що регіон є складною економічною системою, що функціонує на принципах самоорганізації, самоадаптації до умов. А ефективність управління РР залежить від можливості швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та від ефективної внутрішньої структури управління, що разом дозволяє формувати основні етапи стратегічного управління РР.

Отже, розглянувши сутність основних понять по темі дослідження, можна говорити про те, що наразі час реформ та удосконалення публічного управління стратегічним РР. Це зумовлено посиленням уваги держави на таке вагоме для країни питання, як стратегічний РР. У воєнний час важливо виробити ефективну державну політику щодо стратегії управлінням розвитком регіонів, від економічного процвітання яких залежить добробут усієї країни та суспільства.

## 1.2 Нормативно-правова база стратегічного управління регіональним розвитком у сфері публічного управління в Україні

Усі реформи, зміни, удосконалення відображаються у нормативно-законодавчому регулюванні сфери публічного управління стратегічним РР [27].

Публічне управління стратегічного РР є ефективним, коли інтереси і права населення є збалансованими та рівними, не зважаючи на місце проживання в регіональній системі з відповідними можливостями досягнення економічного, політичного, соціокультурного статусу та стану. Завдяки

нормативно-правовому механізму держрегулювання стратегічного РР визначаються основні положення щодо здійснення державної регіональної політики. Саме завдяки дії законодавчих документів відбувається публічне управління стратегічного РР та гарантується дотримання прав щодо досягнення достойного рівня життя населення на певній території [19, с. 79 – 80].

Нормативно-правова база стратегічного управління РР у сфері публічного управління в Україні наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Законодавство з публічного управління стратегічним РР

Документ	Характеристика
1	2
Конституція України [20]	<p>Ст. 132. Територіальний устрій України ґрунтується на засадах єдності та цілісності державної території, поєднання централізації і децентралізації у здійсненні державної влади, збалансованості і соціально-економічного розвитку регіонів, з урахуванням їх історичних, економічних, екологічних, географічних і демографічних особливостей, етнічних і культурних традицій.</p> <p>Ст. 133. Систему адміністративно-територіального устрою України складають: Автономна Республіка Крим, області, райони, міста, райони в містах, селища і села.</p> <p>До складу України входять: Автономна Республіка Крим, Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Донецька, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська, Луганська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська області, міста Київ та Севастополь. Міста Київ та Севастополь мають спеціальний статус, який визначається законами України.</p>
Бюджетний кодекс України [21]	<p>При складанні Бюджетної декларації та проекту Державного бюджету України державний фонд регіонального розвитку визначається в обсязі не менше 1,5 відсотка прогнозного обсягу доходів загального фонду проекту Державного бюджету України на відповідний бюджетний період.</p> <p>Державний фонд регіонального розвитку створюється у складі державного бюджету.</p> <p>бюджетна пропозиція - документ, підготовлений головним розпорядником бюджетних коштів, що містить пропозиції до Кошти державного фонду регіонального розвитку спрямовуються на виконання інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що мають на меті розвиток регіонів і відповідають пріоритетам, визначеним Державною стратегією регіонального розвитку та відповідними регіональними стратегіями розвитку, у таких пропорціях:</p> <p>30 відсотків - на реалізацію інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, які забезпечують виконання завдань,</p>

Документ	Характеристика
1	2
	<p>визначених Державною стратегією регіонального розвитку; 70 відсотків - на реалізацію інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, які забезпечують виконання завдань, визначених відповідними регіональними стратегіями розвитку та планами заходів з їх реалізації.</p> <p>На реалізацію інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що мають на меті розвиток регіонів у частині розвитку спортивної інфраструктури, передбачається не менше 10 відсотків коштів державного фонду регіонального розвитку. 80 відсотків коштів - відповідно до чисельності населення, яке проживає у відповідному регіоні;</p> <p>Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної регіональної політики, утворює комісію для оцінки та відбору програм і проектів, до складу якої входять члени Комітету Верховної Ради України з питань бюджету за рішенням цього комітету (чисельністю не менше 50 відсотків складу такої комісії). Така комісія на підставі поданих пропозицій здійснює оцінку та відбір зазначених програм і проектів на конкурсних засадах у межах обсягу коштів державного фонду регіонального розвитку:</p> <p>20 відсотків коштів - з урахуванням рівня соціально-економічного розвитку регіонів відповідно до показника валового регіонального продукту в розрахунку на одну особу (для регіонів, у яких цей показник менше 75 відсотків середнього показника по Україні).</p>
Господарський Кодекс [22]	<p>Господарський кодекс України встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності.</p> <p>Правове закріплення економічної політики здійснюється шляхом визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики, у прогнозах і програмах економічного і соціального розвитку України та окремих її регіонів, програмах діяльності КМУ, цільових програмах економічного, науково-технічного і соціального розвитку, а також відповідних законодавчих актах</p>
ЗУ «Про засади державної регіональної політики» [23]	<p>Закон визначає основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України, встановлює особливості відновлення регіонів та територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України.</p>
ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» [24]	<p>Цей Закон визначає основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України, встановлює особливості відновлення регіонів та територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України</p>

Документ	Характеристика
1	2
ЗУ «Про стимулювання розвитку регіонів» (втрата чинності від 27.07.2022)	Цей Закон визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної регіональної політики щодо стимулювання розвитку регіонів та подолання депресивності територій. Державне стимулювання розвитку регіонів здійснюється відповідно до основ державної регіональної політики, законів про Державний бюджет України, загальнодержавних програм, інших законів та актів законодавства України, а також програм економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя, місцевих бюджетів. Реалізацію державної політики щодо стимулювання розвитку регіонів забезпечують Кабінет Міністрів України, центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної регіональної політики, інші центральні, а також місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування відповідно до їх повноважень.
Указ Президента України «Про невідкладні заходи щодо забезпечення економічного зростання, стимулювання розвитку регіонів та запобігання корупції» [25]	про внесення змін до Закону України "Про засади державної регіональної політики" щодо підвищення спроможності агенцій регіонального розвитку; про внесення змін до Закону України "Про стимулювання розвитку регіонів" щодо посилення конкурентоспроможності регіонів
Указ Президента України № 722 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»	Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року є орієнтирами для розроблення проєктів прогностичних і програмних документів, проєктів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України.
Постанова КМУ Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [26]	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. Ця Стратегія визначає генеральний вектор сталого розвитку регіонів та розроблена відповідно до Цілей сталого розвитку України до 2030 року

Зазначені у таблиці 1.2 нормативно-законодавчі документи є основними, однак, повний перелік правових актів щодо публічного управління стратегічного РР набагато ширший. Завдяки чому здійснюється розробка та

реалізація стратегій РР на різних рівнях управління. При цьому, варто зазначити, що законодавче регулювання даної сфери потребує оновлення та удосконалення відповідно до вимог часу, подій в Україні, світових тенденцій щодо економічного розвитку. Особливо це стосується впливу євроінтеграційного процесу, який відбувається в країні та відповідності світовим стандартам, що дозволять нам увійти до складу ЄС та НАТО.

### 1.3 Критичний аналіз наукових праць з питань підхід до публічного управління стратегічним розвитком регіону

Багато вітчизняних і зарубіжних науковці присвятили свої роботи дослідженню теоретико-методологічних засад у сфері публічного управління стратегічним РР, територіальних громад на всіх рівнях управління [28., с. 31; Пустовойт Є.О., Литвин Ю.О. Умови розвитку конкурентних переваг регіону у системі публічного управління. Наукові перспективи. 2022. № 1 (19). С. 521–527., с. 521; 29]

При цьому, не зважаючи на значну кількість напрацювань у даній сфері, досі залишається актуальним питанням розробка методологічних підходів щодо інструментів модернізації системи публічного управління стратегічним РР.

Процес регіоналізації економіки на сьогодні характеризується децентралізацією та переміщенням частини повноважень органів публічної влади, що одночасно говорить про перенесення відповідальності за реформи на регіональний рівень [30].

Таке управління робить економіку регіону життєздатною системою. Але одночасно з чим ускладнюється процес управління через у зв'язку із багатьма чинниками: неоднозначність цільових завдань розвитку, певної замкнутості підсистем, складності взаємозв'язку між ними тощо [31].

У науковій літературі систематизовано складові елементи системи публічного управління стратегічним РР (рис. 1.2).



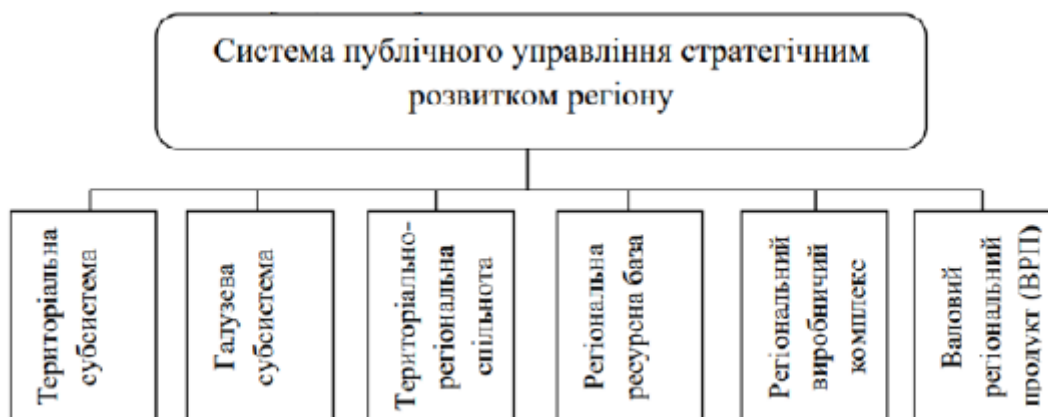


Рис. 1.2 - Складові системи публічного управління стратегічним розвитком регіону

Завдяки системі міжрегіональних зав'язків та взаємодії з органами публічної влади визначається роль кожного регіону. Це означає, що визначальні характеристики регіону передбачають функціональну систему, яка при цьому розвивається та готує основу для подальшого споріднення в економічному просторі, так звані конвергентні процеси [32]

Для того, щоб підвищити конкурентоспроможність регіонів, потрібно розробити систему ефективних заходів стратегічного управління РР, які розбиваються на відповідні етапи стратегічного управління РР (рис. 1.3).

На першому важливому етапі стратегічного управління РР здійснюється оцінка регіону на основі SWOT-аналізу або ABC-аналіз, чи PEST-аналізу, порівняння, вимірювання.

Далі визначаються місія та стратегічне бачення регіону із плануванням цілей і завдань. Це передбачає визначення напрямів подальшого РР по досягненню стратегічного бачення конкурентоспроможності регіону.

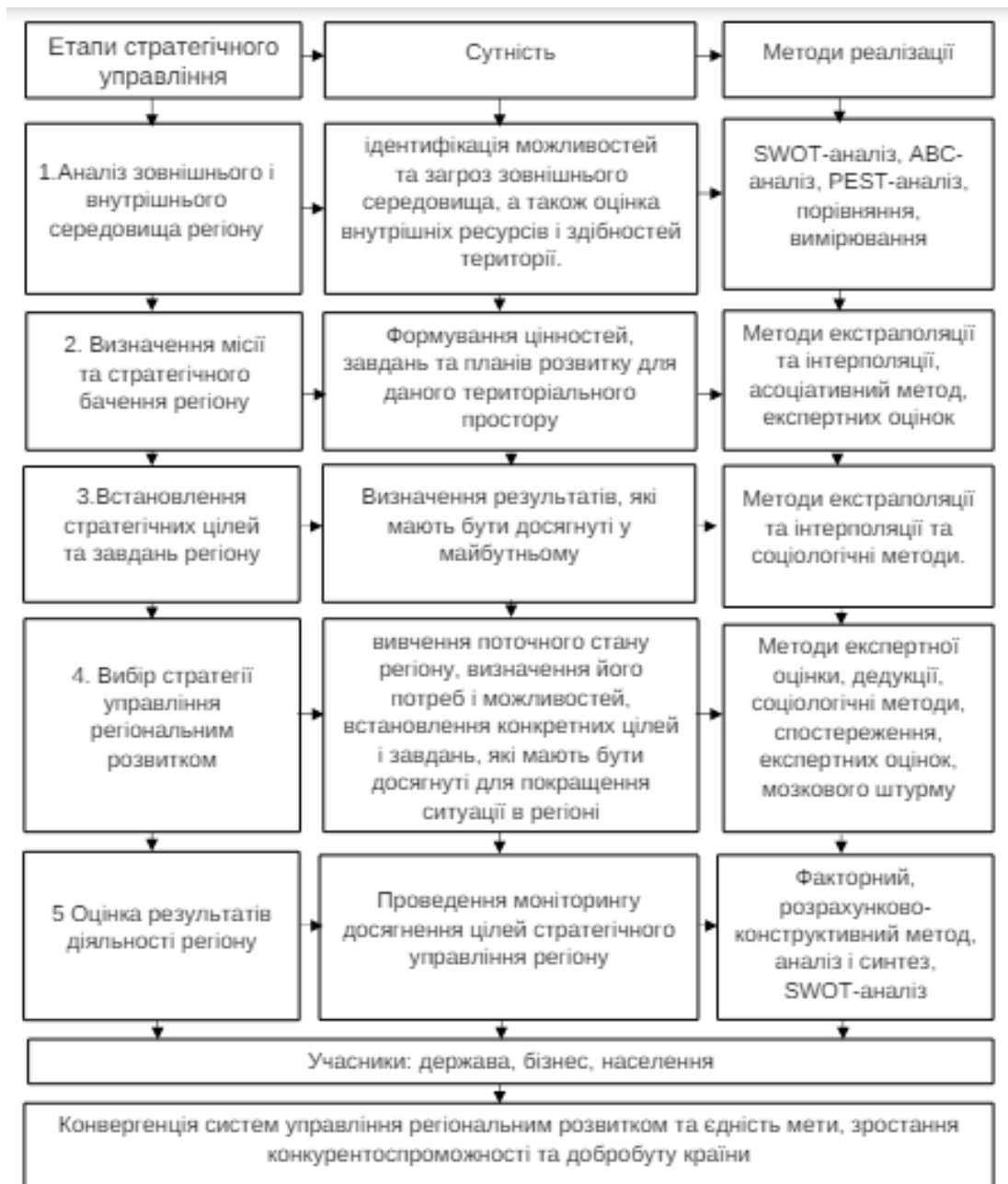


Рис. 1.3 -Етапи стратегічного управління регіональним розвитком та методи їх реалізації [33]

Таким чином, правильно визначена стратегія РР дозволяє ефективно використовувати ресурси та можливості регіону, досягати поставлених цілей та підвищувати конкурентоспроможність регіону із паралельним вирішенням існуючих проблем.

Для того, щоб оцінити результати діяльності кожного окремого регіону та системи в цілому, необхідно визначити ступень ефективності тієї стратегії, яка використовується, та заходів, які спрямовані на досягнення стратегічних

цілей регіону.

Основні учасники даного процесу при публічному управлінні стратегічним РР наведені на рис. 1.4.

Учасники	<p><b>держава</b> – створює сприятливі умови для зростання бізнесу в регіоні, формує податкові умови його функціонування та стимулює інвесторів до вкладання коштів у регіональний розвиток. Крім того, державні органи влади сприяють регіональному співробітництву, тим самим підвищуючи рівень конвергенції регіонів, а також створює рівномірні умови для розвитку різних регіонів, зменшує різницю у рівні життя населення та забезпечує сталий розвиток економіки країни загалом. Саме тому участь держави у реалізації стратегії управління регіоном є особливо важливою та створює необхідний фундамент для лобювання і захисту інтересів регіонів;</p>
	<p><b>бізнес</b> – сприяє створенню економічно-стійких та процвітаючих регіонів завдяки розвитку і реалізації своїх бізнес-ініціатив та розширенню можливостей для місцевого населення, яке проявляється у наступному: створення робочих місць та підвищення доходів у регіоні, впровадження технологічних інновацій, які підвищують конкурентоспроможність регіону, розвиток інфраструктури та ефективне використання ресурсів регіону;</p>
	<p><b>населення</b> – співпрацюючи із органами влади та бізнесу мають змогу показати потреби суспільства та ініціативи, які є цінними для досягнення спільних цілей регіону завдяки таким заходам, як: створення громадських організацій, волонтерство, розвиток соціального підприємництва, освіта та інформатизація тощо.</p>

Рис. 1.4 – Сторони з публічного управління стратегічним РР

При реалізації зазначених етапів стратегічного управління РР участь вище зазначених сторін буде сприяти регіональному зближенню та збалансуванню РР країни. Це можливе завдяки єдності мети та забезпеченню сталого регіонального розвитку, коли всі учасники працюють злагоджено для досягнення спільних цілей і покращення якості життя населення в регіонах.

Таким чином, в умовах євроінтеграції України до ЄС, тим паче, під час воєнного стану в країні, необхідно вкрай зважено підходити до виваженого публічного управління стратегічним РР, що дозволить усім учасникам процесу відновити економіку України, вивести її на вищий рівень соціально-економічного розвитку сталого розвитку.

Публічне управління стратегічним РР здійснюється на основі використання відповідних інструментів, зазначених на рис. 1.5 [34]:

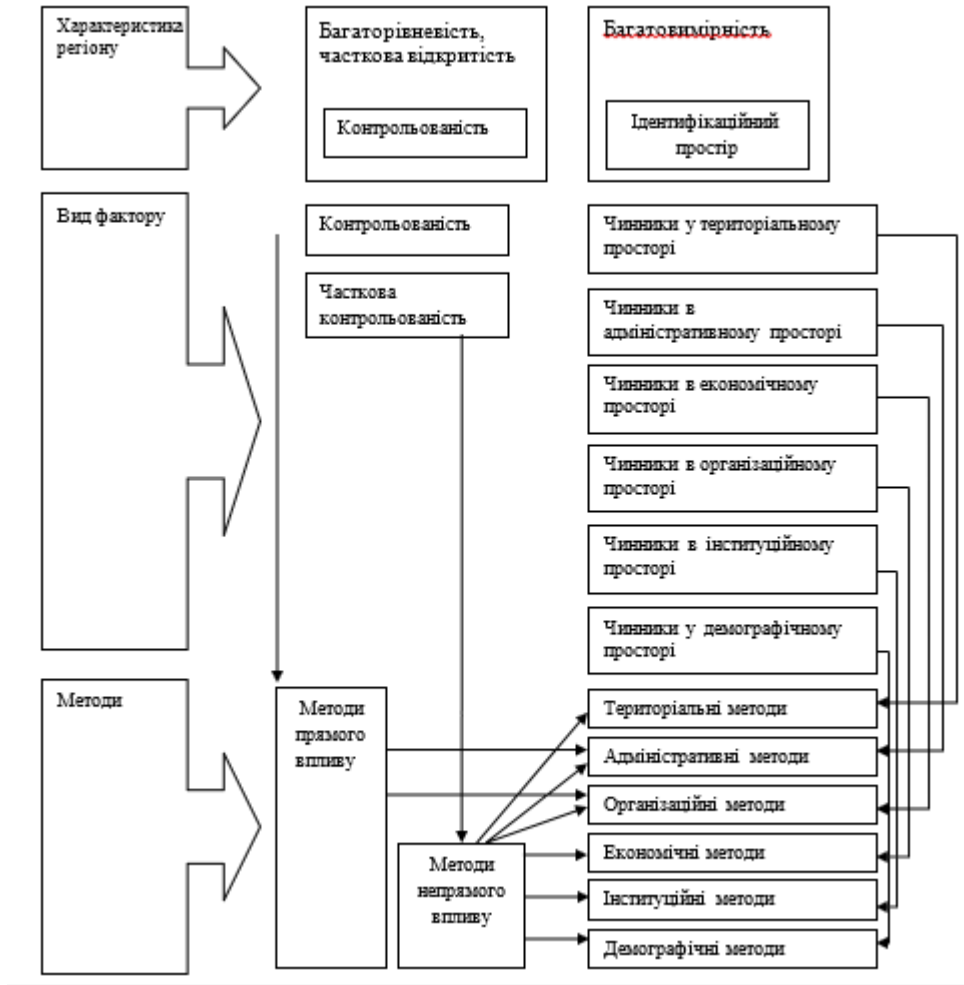


Рис. 1.5 - Методи публічного управління стратегічним РР [34]

До інструментів прямого впливу відноситься нормативно-законодавче регулювання (нормативні документи, постанови, адміністративні накази, рекомендації, ліцензування, а також регламенти, затверджені органами регіональної влади) [35, 36].

До інструментів непрямого впливу відносяться відповідні стратегії розвитку, держпрограми соціально-економічного РР тощо [35, 36].

У додатку А наведена матриця інструментів організаційного механізму публічного управління стратегічним РР.

У цьому випадку важливу роль відіграє конкурентоспроможність регіонів, адже розвиток включає покращення, здійснення якісних змін, перехід до нового більш покращеного стану об'єкта. Тому розвиток конкурентних переваг трактується як придбання ними нових властивостей, які дозволяють ефективно та злагоджено вирішувати завдання соціально-економічних об'єктів

[37, с.11].

Конкурентні переваги регіонів свідчать про рівень їхнього розвитку та необхідні для того, щоб залучити на відповідну територію нових мешканців, нові фірми та компанії, що розвивають перспективні види бізнесу, інвесторів, туристів.

У теорії та практиці існує декілька підходів щодо визначення регіональної конкурентної переваги (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Існуючі підходи до визначення регіональної конкурентної переваги [38]

Автори	Характеристика
1	2
Концепція «діаманта конкурентної переваги країни» М.Портера	<p>може бути використаний щодо регіонів. При цьому конкурентні переваги розглядаються з точки зору забезпечення регіонами умов розвитку галузей економіки та досягнення фірмами, що діють на їх території, конкурентоспроможності на міжрегіональних та міжнародних ринках. Серед таких умов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1)забезпеченість факторами виробництва: кваліфікованою робочою силою, інфраструктурою, необхідною для досягнення конкурентоспроможності цієї галузі економіки;</li> <li>- 2) характер попиту внутрішнього ринку на продукцію чи послуги даної галузі, зокрема підвищені вимоги щодо якості продукції чи послуг;</li> <li>- 3) наявність галузей-постачальників та інших суміжних галузей економіки, конкурентоспроможних на міжнародному ринку;</li> <li>- 4) умови створення фірм, їх організації, управління, характер суперництва на ринку.</li> </ul> <p>Однак конкуренція регіонів не зводиться тільки до боротьби за економічну перевагу та перевагу фірм, що діють на їхній території, на міжрегіональних та міжнародних ринках.</p>
Концепція інтелектуального лідерства О.А. Баранов, І.Б. Жилияєв, М.С. Демкова	<p>конкурентна перевага розглядається як забезпечення першості на майбутніх ринках. Цей підхід відкриває нові перспективи розвитку регіонів, орієнтуючи їх у пошук конкурентних переваг, заснованих на можливостях поліпшення чи перетворення регіональних послуг і «ключових компетенцій» (умінь людей, які виходять межі їхніх посадових обов'язків). Проте він може бути вичерпним для позначення регіональних конкурентних переваг.</p>
Вітчизняні дослідники	<p>пропонують такі визначення даного терміна:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- цінність, властива регіону, що відрізняє його з інших, що дозволяє успішно конкурувати;</li> <li>-переваги у змаганні за різні цільові групи споживачів місцевих ресурсів та умов життєдіяльності.</li> </ul>

Спрямованість розвитку конкурентних переваг регіонів та створення умов для забезпечення високого рівня життя населення та реалізацію економічного, соціального, культурного потенціалів регіонів зумовлюється специфікою регіонального управління. При цьому, постійне оновлення та пошук можливостей РР призводять до появи нових конкурентних переваг та таких властивостей, як довгостроковість, непрозорість, унікальність регіональних конкурентних переваг тощо (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Властивості конкурентних переваг регіонів

Властивості	Сутність властивостей
1	2
Довгостроковість	Невисока швидкість знецінення, старіння ресурсів та здібностей, на яких заснована конкурентоспроможність регіону
Некопійованість	Неможливість конкурентів створити такі самі конкурентні переваги цього регіону, лежать в основі конкурентоспроможності
Непереносимість	Переміщення більшості ресурсів і здібностей одного регіону до іншого важко та придбання конкурентами на рівних умовах ресурсів, необхідних для відтворення конкурентоспроможності мало ймовірно
Непрозорість	Неможливість конкурентів виявити здібності, що лежать в основі конкурентоспроможності економіки даного регіону, та визначити ресурси, які необхідні для відтворення даних здібностей
Унікальність регіональних конкурентних переваг	З огляду на особливості соціального, економічного, екологічного, політичного, культурного розвитку територій
Низька схильність до впливу загроз зовнішнього середовища	Незважаючи на зміни у зовнішньому середовищі, регіон постійно знаходиться в пошуку нових можливостей для створення конкурентоспроможності

Участь у розвитку конкурентних переваг регіонів приймають [70, с.9]:

- регіональні органи влади, які можуть бути як ініціаторами цього процесу, так і його організаторами;
- ОМС;
- регіональні підрозділи органів влади;
- населення відповідного регіону;
- підприємства, установи, організації, які здійснюють свою діяльність у

регіоні або ж сфера діяльності яких безпосередньо пов'язана із цим регіоном;  
- освітні та наукові організації.

Варто зазначити, що на сьогодні процес розвитку конкурентних переваг регіонів є більш стихійним процесом, ніж керованим. Це означає, що в основному в РР спираються на конкурентну перевагу, яка була набута в результаті певного збігу обставин (державні преференції щодо конкретних регіонів; розташування родовища газу, нафти та інших ресурсів на території регіонів). Так ситуація потребує особливої уваги з боку держави, ефективного державного управління РР у стратегічній перспективі з урахуванням поставлених цілей та завдань щодо сталого розвитку країни.

## 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ НА ПРИКЛАДІ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН ТА ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

### 2.1 Зарубіжний досвід формування конкурентних переваг публічного управління стратегічним розвитком регіону

Процеси глобалізації, які активізувалися з розвитком ринкових відносин, значно вплинули на посилення конкуренції регіонів усіх розвинених країн світу. Саме тому публічне управління повинно бути зосереджене на розвитку регіональних конкурентних переваг.

Виробляючи стратегії розвитку регіонів, влада закладає в їхню основу поетапне та ефективне використання критично важливих ресурсів і можливостей. При цьому, регіональні органи держави акцентують увагу на розвитку унікальних, некопійованих та довгострокових конкурентних переваг.

Варто зазначити, що природна чи то географічна конкурентна перевага, яка не є результатом проектування органів влади для потреб регіональних споживачів, не являється достатньою умовою для розвитку конкурентних переваг регіонів. Перевага, яка виникла у результаті природних умов чи зміни зовнішнього середовища, є причиною для розвитку КП.

Прикладами таких випадків слугують багато країн та регіонів, які мають природні об'єкти, які є привабливими для туристів усього світу:

- Ніагарський водоспад, США, Канада;
- мис Нордкап, Норвегія;
- озеро Синевир, Україна;
- тощо.

Хоча зазначені об'єкти є унікальними, однак, використання їхнього потенціалу та конкурентних переваг не є оптимальним.

Окремі розвинені галузі промисловості та сфера послуг вважаються одним із найбільш конкурентних переваг регіонів найбагатших країн світу з



високим рівнем доходу та ВВП на душу населення. При цьому, досвід таких країн показує, що важливим чинником у процесу стратегічного РР та формуванні територіальної конкурентоспроможності є інституційна складова, її гнучкість та здатність до швидкого створення нових конкурентних переваг (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Джерела конкурентоспроможності економічно розвинених країн світу [39; 40]

Країни	ВНД* на душу	Джерела конкурентоспроможності
1	2	3
Монако	203 900	Туризм, будівництво, фармацевтична, хімічна та електронна промисловість, банківський та фінансовий сектор. Гарантована банківська таємниця та низькі податки. Добре розвинена та диверсифікована економіка.
Ліхтенштейн	113210	Широка диверсифікація економіки, наукові дослідження та розвиток кваліфікованої експертизи, високотехнологічні та «нішеві» продукти, розвинений сектор фінансових послуг.
Норвегія	86 440	3/4 загальних запасів та родовищ нафти та половина всіх запасів газу в Західній Європі. Виробництво електроенергії, що забезпечується за рахунок гідроелектростанцій. Електрометалургія, у якій широко використовується дешева гідроенергія. Виробництво алюмінію. Целюлозно-паперова промисловість.
Люксембург	74 430	Диверсифікована економіка, розвинена сфера послуг, у т. ч. банківська справа, створення телекомунікаційних мереж та виробництво аудіо- та відеотехніки, людський капітал.
Данія	58 930	Збалансований держбюджет, стабільна валюта, низькі процентні ставки та низький рівень інфляції. Конкурентоспроможні витрати на робочу силу та висока продуктивність праці. Видобуток та експорт нафти та газу. Сильне та прибуткове виробництво хайтек.
Швейцарія	56 370	Висококваліфікована робоча сила, надійна сфера послуг. Виробництво високотехнологічної продукції. Мікроелектроніка, біотехнологічна, електротехнічна та фармацевтична промисловість, банківський сектор.
Нідерланди	49 350	Висококваліфікована та багатомовна робоча сила. Харчова промисловість, видобуток та переробка нафти. Концерни типу <i>Philips</i> і <i>Shell</i> , що діють у всьому світі. Рівні відносини між працівниками та роботодавцями. Розвинена транспортна система та дистрибуторська інфраструктура.
Швеція	48 930	Високий рівень інновацій, високорозвинена і постійно модернізована інфраструктура, відмінний стан техніки, добре освічений персонал, який володіє англійською мовою. Фірми зі світовою популярністю - <i>Oriflame</i> , <i>Saab</i> , <i>Scania</i> , <i>Volvo</i> , <i>Volvo Trucks</i> , <i>Ericsson</i> , <i>TELE2</i> , <i>Electrolux</i> , <i>IKEA</i> , <i>TetraPak</i> , <i>Alfa Laval</i> , <i>SKF</i> .
США	47 240	Найбільша, диверсифікована економіка. Високий рівень технічного розвитку та інших сфер господарства. Наукові дослідження, сфера послуг. Провідний виробник програмного забезпечення. Розвинена система вищої освіти, особливо у галузі високіх технологій. Широке поширення американської культури у світі. Найбільший у світі експортер товарів. Кваліфікований персонал.
Австрія	46 850	Сильні торгові відносини із країнами Центральної, Східної та Південно-Східної Європи. Широка виробнича база. Розвинена хімічна та нафтохімічна промисловість, виробництво електротехніки, текстильна промисловість, деревообробка, туризм. Кваліфікована робоча сила.
Фінляндія	45 680	Експорт (понад 80% від загального обсягу виробництва). Розвинений сектор хай-тек (мобільні телефони, інтернет-послуги). Перше місце у світі з виробництва паперу. Зростаюча інвестиційна привабливість.

Продовження табл. 2.1

1	2	3
Бельгія	45310	Один з найбільших виробників металопродукції, текстилю та хай-тек. Торгівля діамантами. Високорозвинена хімічна промисловість. Добре освічена та високомотивована багатомовна робоча сила з високою продуктивністю праці. Привабливе місце для американських ТНК. Гарна водна транспортна мережа.
Ірландія	44310	Найбільший у Європі виробник цинку. Зростання сфери послуг (55% ВВП). «Кельтське економічне диво»: інвестування у інформаційні технології, телекомунікації, охорону здоров'я та фармацевтику, міжнародні та фінансові послуги, виробництво програмних продуктів, електронну комерцію.
Канада	42 170	Технологічно високорозвинене індустріальне суспільство. Позитивний торговельний баланс, запаси природних ресурсів, кваліфікована робоча сила, висока концентрація капіталів.
Великобританія	41 520	Лідер європейської торгівлі та великий фінансовий центр. Видобуток нафти та газу, машинобудування, хімічна та нафтохімічна, чорна металургія, нафтопереробка. Великий постачальник готової промислової продукції на світовий ринок та великий експортер капіталу. Машинобудування, хімічне та

Даний процес залежить від диверсифікації економіки, розвитку людського капіталу, а також інноваційного розвитку та освоєння нових сфер діяльності. Завдяки диверсифікації економіки можливий швидкий та ефективний перерозподіл наявних ресурсів та направлення їх у нову сферу задля розвитку конкурентних переваг. Такий фактор відзначається у таких економічно розвинених країнах світу, як Монако та Ліхтенштейн.

Високі досягнення у сфері розвитку людського капіталу, професійного розвитку, підвищення кваліфікації працівників тощо мають такі країни: Швейцарія, Данія, Нідерланди, Австрія, Бельгія, Канада і Японія.

При освоєнні нових галузей та сфер діяльності створюються, наприклад, телекомунікаційні мережі та інформаційні технології тощо. Таку конкурентну перевагу мають Данія, Бельгія, Австрія, Швейцарія, Фінляндія, Ірландія, Канада, Японія.

Деякі країни поєднують усі три вище зазначені фактори: розвиток диверсифікованої економіки, науково-виробничих комплексів і дослідно-експериментальних виробництв, а також високий інтелектуальний та професійно-кваліфікаційний потенціал населення. Так, наприклад, США та Люксембург посідають 9 і 4 місця за ВНД на душу населення серед країн світу.

При цьому, варто розуміти, що в основному конкурентоспроможність

регіонів у світі не може довгий час гуртуватися на незмінних джерелах конкурентних переваг, адже важливо динамічно та гнучко реагувати на зміни навколишнього середовища, тенденцій соціально-економічного, технологічного, культурного розвитку тощо. Хоча є виключення із правил, коли, наприклад, регіон, маючи значні запаси сировини, може довгий час займати передові позиції на ринку. Так, наприклад, Дніпропетровська область, а саме, Криворізький регіон, маючи величезні запаси залізорудної сировини, довгий час є конкурентоспроможним регіоном. Хоча при цьому, соціально-економічний розвиток знаходиться не на достатньому рівні, враховуючи можливості та потенціал даного регіону. У цьому випадку велике значення має ефективне публічне управління стратегічним РР.

У цілому, для формування динамічної та гнучкої конкурентоспроможності для українських регіонів необхідно виробити та реалізувати новітні методи використання регіонами виробничого, ресурсного та інфраструктурного потенціалів, використовуючи при цьому технології управлінських знань та рішень, тобто системи інформаційної підтримки при проведенні аналітичної діяльності. Можливості такої системи включають:

- графічне уявлення стратегії регіонального розвитку;
- трансформацію останньої в план дій;
- своєчасне коригування відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища;
- моніторинг факторів розвитку конкурентних переваг регіонів;
- аналіз ефективності діяльності регіональних органів влади (рис. 2.1).

Дана технологія використовується в усьому світі в регіональному управлінні, що дозволяє організовувати процеси вироблення, накопичення та ефективного використання знань з метою досягнення то розвитку конкурентних переваг регіонів.

Так, наприклад, при використанні інформаційної підтримки аналітичної діяльності можливо ефективно організувати комунікації між існуючими виробництвами, науково-дослідними та навчальними закладами в регіоні, а

також активізувати обмін знаннями між ними. Це може призвести до створення структур, які представляють їхні інтереси та здійснюють науково-технологічні та маркетингові дослідження.



Рис. 2.1 - Можливості системи інформаційної підтримки аналітичної діяльності [41]

Ефективне застосування технології управління знаннями щодо розвитку інфраструктури, при поєднанні різних її видів може стати джерелом конкурентної переваги регіону. Так, наприклад, за допомогою використання сучасних способів супутникової навігації для розвитку транспортної інфраструктури можливо:

- визначати маршрути переміщення об'єктів,
- здійснювати геодезичні та картографічні роботи, моніторинг об'єктів,
- запобігати та усувати наслідки природних та техногенних катастроф.

Зокрема, вже більше 20 років у США, Японії, країнах ЄС, Китаї та деяких інших країнах світу ведуться розробки та успішно впроваджуються інтелектуальні транспортні системи, в яких вбудовані у транспортні засоби та об'єкти інфраструктури засоби зв'язку, управління та контролю.

Таким чином, конкурентоспроможність регіонів розвинених країн світу залежить від гнучкого та динамічного реагування на зміни навколишнього

середовища проживання та здатності оперативно визначати та створювати нові соціально-економічні, технологічні, культурні тенденції розвитку. Що стосується формування конкурентоспроможності українських регіонів, у цьому випадку доцільно організувати вироблення та реалізацію нових способів застосування їхнього виробничого, ресурсного та інфраструктурного потенціалу за допомогою технології управління знань. Це призведе до зростання конкурентоспроможності регіонів залежно від їхньої специфіки за такими напрямками, як організація інноваційних виробництв з глибоким ступенем переробки ресурсів; створення структур, які об'єднують учасників кластеру та представляють їх інтереси, здійснюючи науково-технологічні та маркетингові дослідження з використанням інноваційних технологій у вдосконаленні інфраструктури.

## 2.2 Аналіз Стратегії регіонального розвитку Дніпропетровської області

При розробці ефективної стратегії розвитку та управління регіоном необхідно провести ґрунтовний аналіз соціально-економічного розвитку регіонів. Зокрема, на основі досліджень науковців Інституту регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України можна зробити висновки про те, що сьогодні регіони зазнали глибоких дестабілізаційних змін майже в усіх напрямках: це й людський, трудовий потенціали, а також підприємницький сектор, експортно-імпортна діяльність; порушено енергетично та продовольчу сфери, значно збільшився дефіцит бюджету тощо [42].

Війна в Україні у результаті повномасштабного вторгнення РФ призвела до кризових явищ в економіці країни. Так, відповідно до прогнозних даних МВФ рівень ВВП може знизитися від 10 % до 35 % у разі, якщо війна буде продовжуватися. Рівень ділової активності в більшості українських регіонів призупинився, адже біля 50 % підприємств не функціонують у результаті чи то повного знищення інфраструктури, чи то через неможливість продовжувати

діяльність у результаті браку коштів [43].

Щодо промислової галузі, яка притаманна центральним регіонам України, куди входить Дніпропетровська область, то більша частина промислових об'єктів, які виробляли продукцію на внутрішній ринок та забезпечували експортно-імпорتنі операції, були пошкоджені та втратили значну частину своїх активів.

Вагомим фактором, що приймає участь у стратегічному РР, є людський капітал. Однак, наразі міграційні процеси, що й досі відбуваються, негативно вплинули на результативність. При цьому, наразі наявна тенденція, коли більшість з тих українців, які виїхали з країни на початку війни (біля 3,6 млн чол.), вже повернулася в міста регіонів, що були звільнені повністю або частково [44]. Інша ж частина мігрантів (6,5 млн чол.) переїхали в Західні регіони України та покинули свої домівки [45].

Війна завдала руйнівного впливу на логістичну систему України, яка є необхідною для здійснення експортно-імпорتنих операцій. Згідно даних Міністерства економіки України станом на березень місяць 2022 року в 2 рази зменшився експорт, що складає 2,7 млрд дол. І найбільше це вплинуло на металургійну промисловість АПК України.

Окремим питанням на сьогодні є енергетична сфера, яка також зазнала колосальних збитків у результаті обстрілів та руйнувань енергетичних об'єктів. Через часткове пошкодження або повне знищення промислових об'єктів в таких містах, як Запоріжжя, Кременчук, Одеса, Лисичанськ, які були основними постачальниками енергетичних ресурсів.

Усе це має катастрофічні наслідки для української держави. Відповідно до офіційних даних, загальний показник дефіциту загального фонду бюджету за перший квартал 2022 року склав 67,5 млрд грн [43]. Тому ефективне управління стратегічним розвитком країни та її регіонів на сьогодні є пріоритетним завданням держави та органів регіонального управління.

Перейдемо до аналізу Стратегії регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року.

Перед початком ознайомлення з аналітичною запискою про стан виконання Плану заходів з реалізації зазначеної стратегії, зазначимо сильні та слабкі сторони даного регіону, можливості та загрози, виявлені на основі проведеного SWOT-аналіз Дніпропетровської області (дод. Б). Зокрема, даний регіон має потужний промисловий потенціал, як вже було зазначено (рис. 2.2):

### **ПРОМИСЛОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ**

Унікальні корисні копалини: значні запаси залізної і марганцевої руд, кам'яного та бурого вугілля, є нафта, природний газ, рідкісні та кольорові метали (обліковується 249 родовищ і 79 об'єктів обліку). На їх основі в області є потужний гірничодобувний комплекс: Криворізький басейн – залізні руди; Павлоградський, Петропавлівський райони – кам'яне вугілля, м Марганець – одне з найбільших у світі родовищ марганцевих руд

Металургійна промисловість: найбільша в Європі домна на комбінаті «Арселор Міттал», металургійні комбінати у Дніпрі, містах. Кам'янському, Марганці, Нікополі, Новомосковську

Хімічна промисловість: ПАТ «Азот», Павлоградський ПХЗ та інші

Машинобудівна галузь: підприємства у Дніпрі, Павлограді, Кривому Розі (ДП ВО Південний машинобудівний завод ім. О. М. Макарова, ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків», ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод», ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод», ПАТ «Дніпроважмаш», ДП «НВК «Електровозобудування», ПАТ «Дніпровагонмаш» та інші)

Дніпропетровська область займає 2-є місце за інвестиційною привабливістю серед регіонів України

Рис. 2.2 – Сильна сторона регіону – розвинена промисловість [43]

Також до сильних сторін Дніпропетровської області можна віднести розвинену транспортну інфраструктуру, сільське господарство, енергетична система з досвідом використання альтернативних джерел енергії.

Щодо публічного управління, то регіон посідає передові позиції в рейтингах з розвитку е-урядування та е-демократії: мобільний 3G-4G інтернет є доступним у всіх населених пунктах області, Базові елементи Е-урядування та Е-демократії впроваджені у обласній, районних, міських радах, ОТГ; розвиток ІТ-індустрії: значна кількість суб'єктів підприємництва у сфері ІТ-технологій, значний їх валовий продукт у ВВП області тощо.

Нажаль, є й слабкі сторони, у т.ч. які виникли у зв'язку з війною. Так, зокрема, це стосується й промисловості, яка дуже постраждала у результаті неможливості налагодження логістики, руйнування комбінатів та іншої інфраструктури, зменшення числа інвестицій у галузь тощо.

Також промислова галузь означає, що здійснюються значні викиди в атмосферу, забруднення повітря, річок. Тобто страждає екологія. Особливо це питання актуальне для м. Дніпро та Криворіжжя, що страждають від масових викидів в атмосферне повітря та забруднення річок Дніпро, Інгулець.

Демографічна ситуація, яка склалася за часів війни, призвела до нестачі високо кваліфікованих кадрів, гендерної нерівності, прихованому безробіттю, зниженням коефіцієнту народжуваності тощо.

Серед можливостей зовнішнього оточення Дніпропетровської області можна виділити наступне (рис. 2.3):

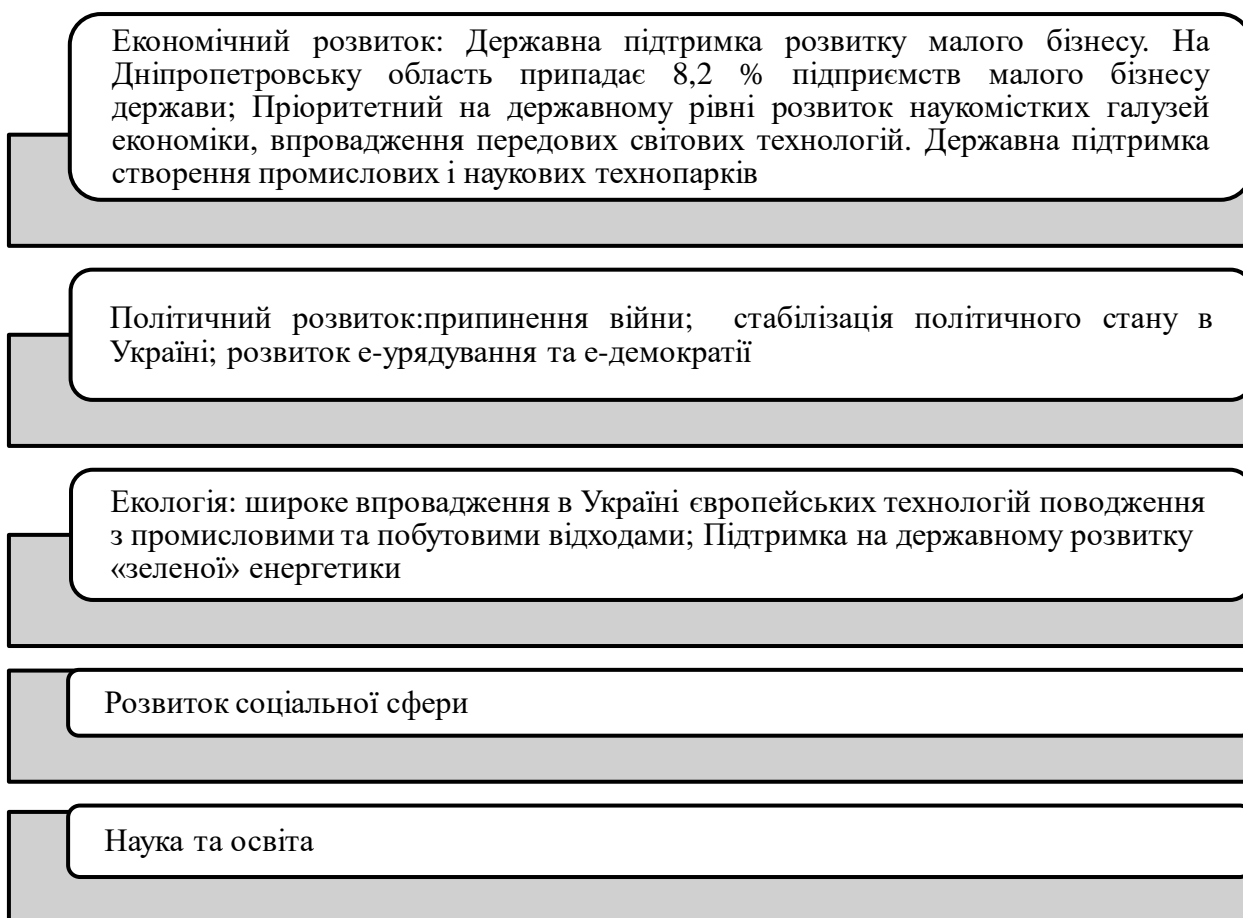


Рис. 2.3 – Перелік можливостей для стратегічного розвитку Дніпропетровської області



Зрозуміло, що на сьогодні існує безліч загроз для розвитку регіону через війну, яка триває в Україні. Тим паче, коли Дніпропетровська область є прифронтовою територією та зазнає атак з боку РФ. Саме тому зусилля органів регіональної влади як і всього керівництва країни повинні бути направлені на ефективне стратегічне управління РР.

Щодо Стратегії розвитку Дніпропетровської області до 2027 року, то вона була затверджена рішенням обласної ради у липні 2020 року та яка є основою для регіонального планування через реалізацію програм соціально-економічного розвитку, проекти розвитку та цільові регіональні програми. Дана стратегія реалізується у 2 етапи: з 2021 року по 2023 рік та з 2024 року по 2027 рік (дод. В.1, В.2).

З метою реалізації I етапу було розроблено План реалізації Стратегії розвитку області на період до 2027 року, що представляє собою документ, в якому зазначені першочергові зусилля щодо перетворенню поставлених стратегічних цілей в програми, а також проекти з визначеними засобами реалізації, відповідальністю та часовими рамками впровадження

Стратегічні цілі Стратегії наведено на рис. 2.4:

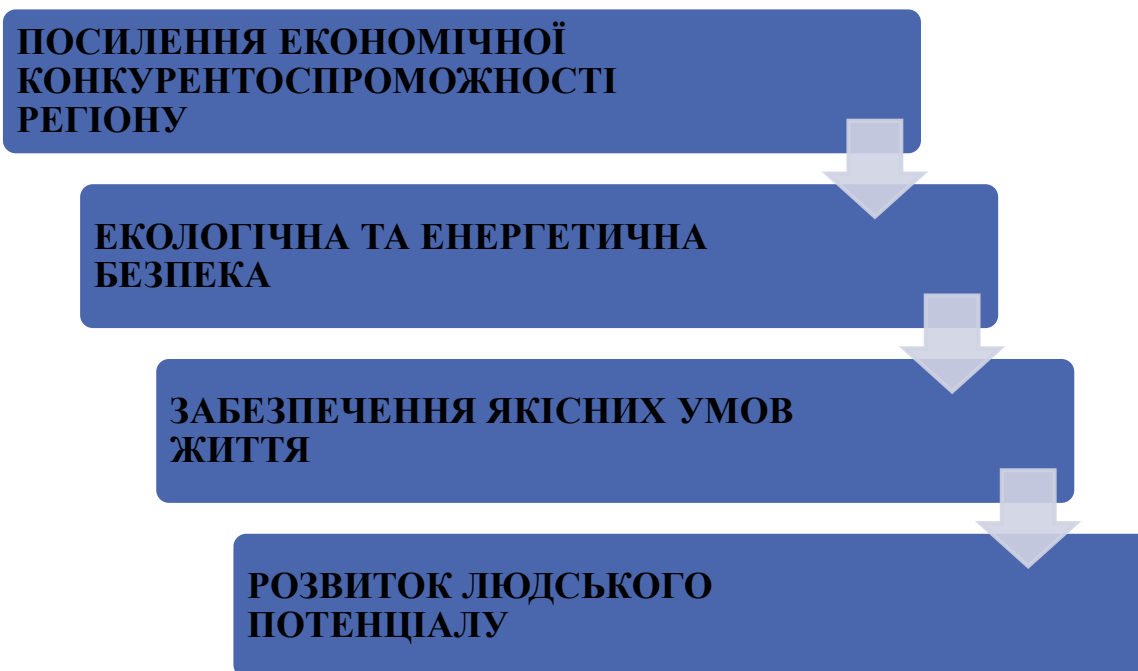


Рис. 2.4 – Перелік стратегічних цілей Стратегії розвитку Дніпропетровської області до 2027 року

При досягненні першої стратегічної цілі щодо посилення економічної конкурентоспроможності регіону важливим аспектом є співпраця з міжнародною спільнотою. Так, у 2022 році До Дніпропетровської області було здійснено понад 97 візитів делегацій зарубіжних країн, журналістів міжнародних організацій, дипломатів (дод. В.1). У 2023 році таких візитів нараховується більше 122: представники ООН у справах біженців, Президент Чехії з питань реконструкції України, координатори з гуманітарних справ тощо (дод. В.2).

Метою проведених зустрічей голови Дніпропетровської області з представниками іноземних країн є:

- обговорення питань двостороннього співробітництва;
- готовності області до надзвичайної ситуації у разі ескалації конфлікту з РФ та плани області по впровадженню закону про територіальну оборону;
- обговорення поточної військової та гуманітарної ситуації;
- відбудови області у рамках українсько-чеської змішаної комісії з питань економічного, промислового і науково-технічного співробітництва та шляхів співробітництва;
- обговорення можливостей партнерства ЮНІСЕФ з департаментом освіти і науки обласної військової адміністрації;
- налагодження двостороннього співробітництва між представниками ОМС Дніпропетровської області та відповідними адміністративно-територіальними одиницями федеральної землі Північний Рейн-Вестфалія;
- обговорення питань щодо реалізації проєкту «Єдина інформаційна система соціальної сфери» та діяльності і пріоритетів ВПП ООН на 2023 рік.

Важливим аспектом у стратегічному РР є залучення інвестицій. Так, супроводження інвесторів в Дніпропетровській області покладено на інвестиційні агенції, зокрема:

1. КЗ «Дніпропетровське регіональне інвестиційне агентство».
2. ДП «Інвестиційно-інноваційний центр».
3. КП «Агенція розвитку Дніпра».

4. КП «Інститут розвитку міста Кривий Ріг».
5. КП «Агенція економічного розвитку міста Павлоград».
6. КП «Нікопольська агенція регіонального розвитку».

Звісно, що робота даних комунальних підприємств ускладнена у зв'язку з війною.

Для успішної реалізації Проєктів, включених до Плану заходів щодо реалізації Стратегії РР, необхідне залучення інвестицій (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Перелік проєктів з посилення економічно конкурентоспроможності регіону

Проєкт	Характеристика
1	2
Виробництво з випуску листів із полімерних матеріалів	Проєктом передбачено створення нового виробництва з випуску листового полімерного пластику з поліетилену, поліпропілену та інших полімерів за допомогою автоматизованої лінії. На сьогодні ця продукція імпортується до України. План постачання сировини для виробництва листового поліпропілену і поліетилену передбачає співпрацю з вітчизняними та зарубіжними виробниками.
Створення підприємства з проектування та виготовлення резервуарів з полімерних матеріалів	Проєктом передбачено створення підприємства з проектування та виготовлення резервуарів з полімерних матеріалів (поліпропілен, поліетилен, фторопласт та ін.), а також технологічного обладнання на їх основі.
Виробництво ламінатних туб	Проєктом передбачено запуск виробництва ламінатних туб. Крім косметичної галузі туби використовуються в харчовій промисловості – соуси, рідкі приправи, згущене молоко; хімічній промисловості – клеючі речовини, герметики; фармацевтиці – мазі, гелі. Майже всі косметичні виробництва при фасуванні своєї продукції (кремів, гелів та бальзамів) віддають перевагу тубі. На ринку України та за її межами упаковка-туба є дуже поширеною і популярною у виробників і досить зручною для використання споживачами.
Виробництво з нанесення полімерів на оцинковану сталь та алюміній	Проєктом передбачено створення лінії з нанесення полімерів на сталь листову оцинковану. Проєктна потужність 55000 тонн/рік сталі. Сталь листово оцинкована з полімерним покриттям є сировиною для виробництва сучасних фасадних та покрівельних матеріалів, у тому числі сандвіч-панелей та металочерепиці. Цілями проєкту є: насичення ринку України сталлю листовою оцинкованою з полімерним покриттям, на даний час в державі не існує сучасного виробника; оптово-роздрібна торгівля сталлю з різними видами покриття, виробництво покрівельних та фасадних матеріалів (металочерепиця, профнастил, сайдинг), виробництво металевої упаковки; обладнання дозволить виробляти невеликими партіями широкий асортимент продукції

Проект	Характеристика
1	2
	як у колірній гамі, так і з текстурованими та механічними властивостями.
Створення виробництва будівельних матеріалів	Проектом передбачено створення виробничих ліній енергозберігаючих матеріалів (термофасад) та бетонних виробів для благоустрою територій (тротуарної плитки, бордюрів і бетонно-декоративних виробів). Такі будівельні матеріали для оздоблення фасадів мають високу теплоефективність, екологічність, стійкість до вологи. Мають мінімальні терміни монтажу та можливість працювати з ними в будь-який час року. Бетонні вироби для благоустрою територій мають сучасне різноманіття форм, кольорів і фактур тротуарних плиток, високі експлуатаційні характеристики – морозостійкість та стійкість до впливу хімічних речовин. Метою проекту є задоволення попиту споживачів якісними, сучасними, енергозберігаючими матеріалами.

Важливою стратегічною галуззю економіки, що відповідає за забезпечення продовольчої безпеки Дніпропетровської області, є аграрний сектор, основними напрямками якого є вирощування зернових, технічних і овочевих культур, виробництво м'ясо-молочної продукції та яєць.

Зокрема, загальна площа сільськогосподарських угідь регіону становить 2,5 млн га, що складає майже 7% сільгоспугідь України, з них площа ріллі – 2,1 млн га.

Нажаль, війна негативно вплинула і на аграрний сектор. Так, згідно інформації районних військових адміністрацій, 6326,5 га земель с/г призначення потребують обстеження та подальшого очищення від вибухонебезпечних предметів. З початку 2023 року було обстежено 2645 га земель с/г призначення, виявлено та знищено 24 одиниці вибухонебезпечних предметів.

Уже знаходиться на стадії завершення посівна кампанія під урожай 2024 року:

- посіяно озимого ріпаку – 127,1 тис. га (101 % до прогнозу);
- посіяно озимих зернових культур – 538,3 тис. га (91 % до прогнозу), у

т.ч.:

- а) озимої пшениці – 471,4 тис. га (95 % до прогнозу);

б) озимого ячменю – 65,2 тис. га (67% до прогнозу);

в) озимого жита – 1,6 тис. га (135 % до прогнозу).

Також в Дніпропетровській області впроваджуються інвестиційні проєкти за власні кошти господарств (рис. 2.5):

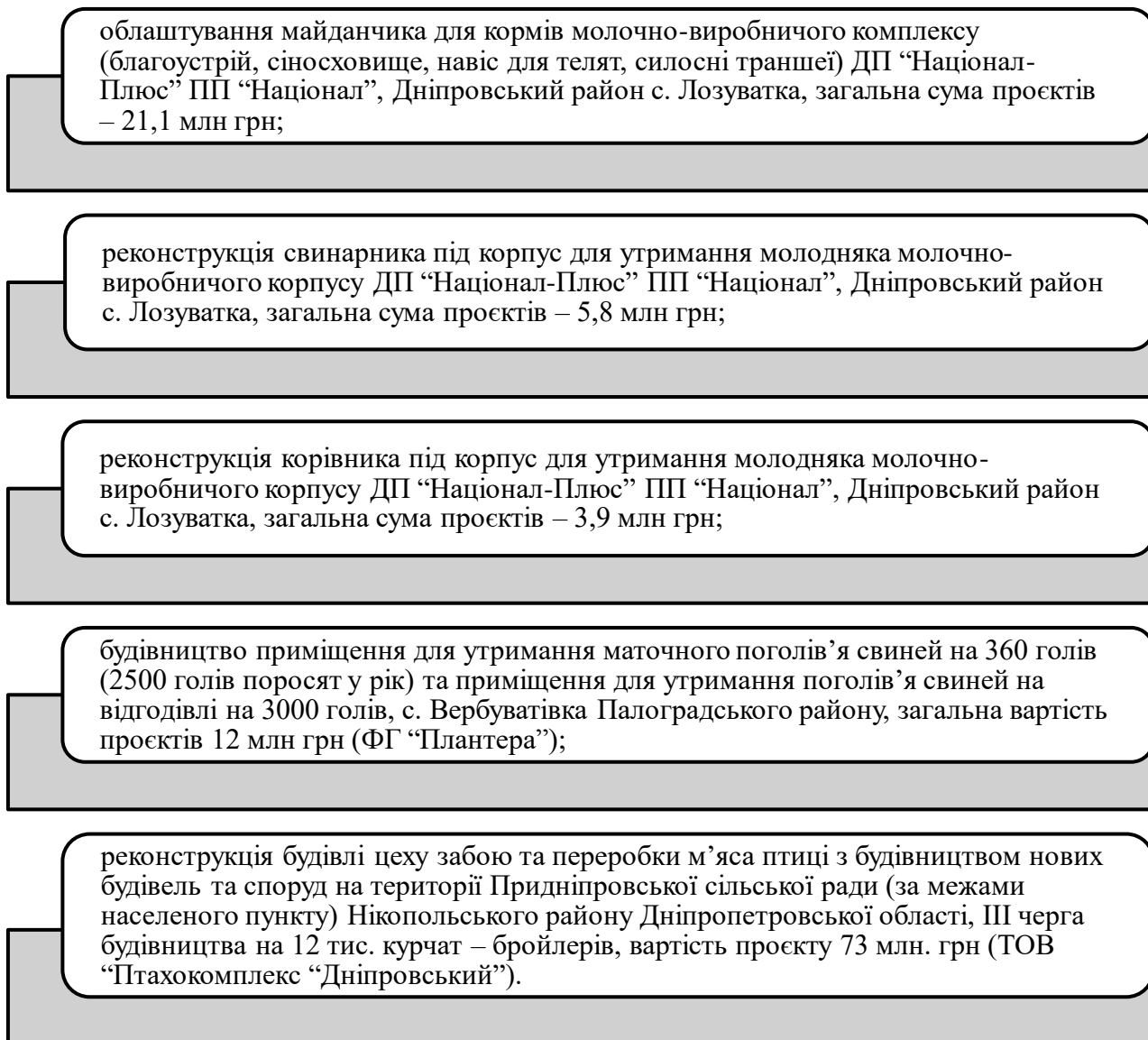


Рис. 2.5 – Перелік інвестиційних проєктів, реалізованих за власні кошти підприємств

Серед основних проблем в с/г залишаються високі ціни на пальне, низькі закупівельні ціни на зернові культури, а також відсутність належної державної підтримки, що призводить до дефіциту обігових коштів.

Так, за 2023 рік державною програмою «Доступні кредити 5-7-9» скористалися 580 агропідприємств області, у результаті чого вони отримали

близько 3 млрд грн. Крім того, с/г підприємствам надається безповоротна державна допомога у формі грантів, призначених для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства, а також для створення або розвитку тепличного господарства. У результаті за 2023 рік 12 суб'єктів господарювання області отримали кошти на суму близько 65 млн грн.

До операційних цілей стратегічного розвитку регіону відноситься енергоефективність та розвиток альтернативної енергії. Так, за 2023 рік в Дніпропетровській області було встановлено 105 сонячних електростанцій, загальною потужністю 1117,3 МВт, а також 7455 сонячних електростанцій приватних домогосподарств, сумарна потужність генеруючих установок яких складає 222 МВт. Усі електростанції отримали «зелений» тариф.

Крім того, в області інстальовані 4 дахові сонячні електростанції сумарною потужністю 0,4 МВт з метою забезпечення власних потреб підприємств та установ у Павлоградському та Кам'янському районах.

Також було введено в експлуатацію 137 сонячних електростанцій приватних домогосподарств та 1 сонячну електростанцію.

Через відсутність фінансування не реалізовано такі проекти:

- будівництво та реконструкція автономних котелень у будівлях бюджетної сфери області;
- одержання біогазу та органо-мінеральних добрив шляхом утилізації осадів міських стічних вод;
- будівництво теплових електростанцій на біопаливі.

Також багато проектів, які спрямовані на забезпечення якості соціально-гуманітарних послуг та якості життя населення регіону не були реалізовані через воєнні дії та брак коштів. Хоча на реалізацію проекту «Будівництво, реконструкція та капітальний ремонт медичних закладів у територіальних громадах Дніпропетровської області» у 2023 році було передбачено понад 250 млн. грн. Крім того, у 2023 році з державного бюджету здійснено розподіл обсягу субвенції місцевим бюджетам на облаштування безпечних умов у закладах загальної середньої освіти області на загальну суму 154,7 млн. грн.

Зокрема, таке використання субвенції здійснюється на засадах співфінансування (за рахунок коштів місцевих бюджетів) на загальну суму 28,6 млн. грн.

Основні здобутки при виконанні цілі «Ефективне публічне управління, розвиток е-демократії та е-урядування» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Проєкти з реалізації ефективного публічного управління в Дніпропетровській області у 2023 році

Проєкт	Характеристика
1	2
<p>Побудова сучасної регіональної системи публічного управління</p>	<p>В області утворено та активно функціонують ЦНАПи у кожній з 86 громад області. Розпочав роботу ЦНАП у Чернецькій громаді Новомосковського району, у якому надають вже 130 послуг. Лідерами за кількістю послуг є Криворізький, Кам'янський та Дніпровський центри де налічується 600 сервісів. Разом усі точки доступу у 2023 році вже надали понад 1 млн послуг. Протягом року на Дніпропетровщині відкрито 10 нових віддалених робочих місць: 7 - у Лозуватській сільській територіальній громаді Криворізького району та 3 – Магдалинівській селищній територіальній громаді Новомосковського району, а 30 червня 2023 року у Глеюватській сільській територіальній громаді Криворізького району утворено центр надання адміністративних послуг з трьома віддаленими робочими місцями адміністраторів. У цьому ж періоді офіційно запрацював Центр надання адміністративних послуг у Славгородській сільській громаді Синельниківського району. Продовжено роботу з розвитку системи електронного документообігу -СЕДО в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування Дніпропетровської області. У поточному році комплексна технологічна інфраструктура СЕДО налічує 1133 місць користувачів (облдержадміністрація та її структурні підрозділи, обласна рада, райдержадміністрації та райради, 57 ТГ). База електронних документів облдержадміністрації налічує більш ніж 3 420 648 документів, 3 773 443 образи; база обласної ради – більш ніж 249 785 документів. До системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ) підключено всі структурні підрозділи облдержадміністрації, всі райдержадміністрації, а також у 2022 році завершено процес підключення територіальних громад 86. Продовжується реалізація проєкту впровадження типового програмного комплексу “Система реєстрів управління територіальною громадою” на базі програмного забезпечення “Автоматизована система управління документами “ДОК ПРОФ 3” в ТГ області. Чисельність користувачів у “Система реєстрів управління територіальною громадою” – 156 осіб. Усього до регіональних електронних сервісів ЕКЦ області підключено 82 ТГ.</p>

Проект	Характеристика
1	2
Реалізація проєктної моделі розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) Дніпропетровської області	zareestrovano в ЦНАП більше ніж 10,4 тис. заяв для отримання паспорта громадянина України та 18,4 тис. заяв для отримання паспорта громадянина України для виїзду за кордон. Усі ЦНАП, які утворені виконавчими комітетами міських, сільських, селищних рад Дніпропетровської області підключені до шерингу е-документів за сценарієм Дія.QR. З початку 2023 року ЦНАП Дніпропетровської області надано 523,5 тис. послуг, чверть з яких соціального характеру (допомоги, пільги, субсидії, реєстрація ВПО тощо). Адміністративні послуги у цій сфері надаються у 65 ЦНАП регіону, їх територіальними підрозділами та віддалених робочих місцях адміністраторів з використанням програмного комплексу „Інтегрована інформаційна система “Соціальна громада“ (далі – ІС “Соціальна громада“).
Запровадження дієвих механізмів надання якісних та доступних адміністративних послуг мешканцям регіону	Через ЦНАП регіону надано більш ніж 355 комплексних послуг “e-Малютко”. Продовжено розвиток та розширення можливостей Регіонального віртуального офісу електронних послуг Дніпропетровської області (e-services.dp.gov.ua). Єдиний програмний комплекс – Віртуальний офіс – включено до Національного плану заходів з впровадження Ініціативи “Партнерство “Відкритий Уряд”. У системі Віртуальний офіс працюють: 77 ЦНАП від 75 територіальних громад області (1 ЦНАП підключений у тестовому режимі), 605 адміністраторів, 567 суб’єктів надання адміністративних послуг. За I півріччя 2023 року zareestrovano 201,4 тис. справ щодо надання адміністративних послуг. З початку року загальна кількість наданих послуг через ЦНАП регіону становить 523,5 тис. послуг.

Також варто відзначити досягнення в формуванні конкурентоспроможного інтелектуального капіталу області. Так, зокрема, при реалізації проєкту Європейського фонду освіти «Відбудова України через навчання: обмін знаннями та ресурсами», що займається розвитком мікрокваліфікацій, у 2023 році було сформовано напрямки реалізації, ресурси, визначена процедура реалізації з запровадження навчання за енергозберігаючого, будівельно-відновлювального напрямків та зеленої енергетики. У цілому, було напрацьовані 8 програм короткотермінових курсів.

Отже, якби не війна та її пагубні наслідки на українську економіку та суспільство, багато б проєктів, які покладені в основу Стратегії розвитку Дніпропетровської області, були б реалізовані. Однак, навіть при таких обставинах можна струджувати, що регіон розвивається та поступово досягає поставлених стратегічних цілей.



## 2.3 Напрями удосконалення системи публічного управління стратегічним розвитком регіону

Наразі ситуація, яка склалася в Україні, диктує свої умови. Війна негативно впливає на всі сфери суспільного життя, на розвиток економіки, соціальної, культурної сфер. Саме тому стратегічне планування на сьогодні дуже ускладнюється невизначеністю, яка склалася в країні. Відповідно, публічне управління повинно відбуватися, враховуючи такі тенденції.

Стратегічне управління РР покликане систематизувати його процеси на основі цілей, засобів та напрямів ефективного управління в коротко- та довгостроковій перспективі. Однак, в умовах сьогодення стратегічний РР має бути спланований на більш короткий термін, що дозволить ОМС, регіональним виконавчим підрозділам вирішити першочергові завдання (рис. 2.6):

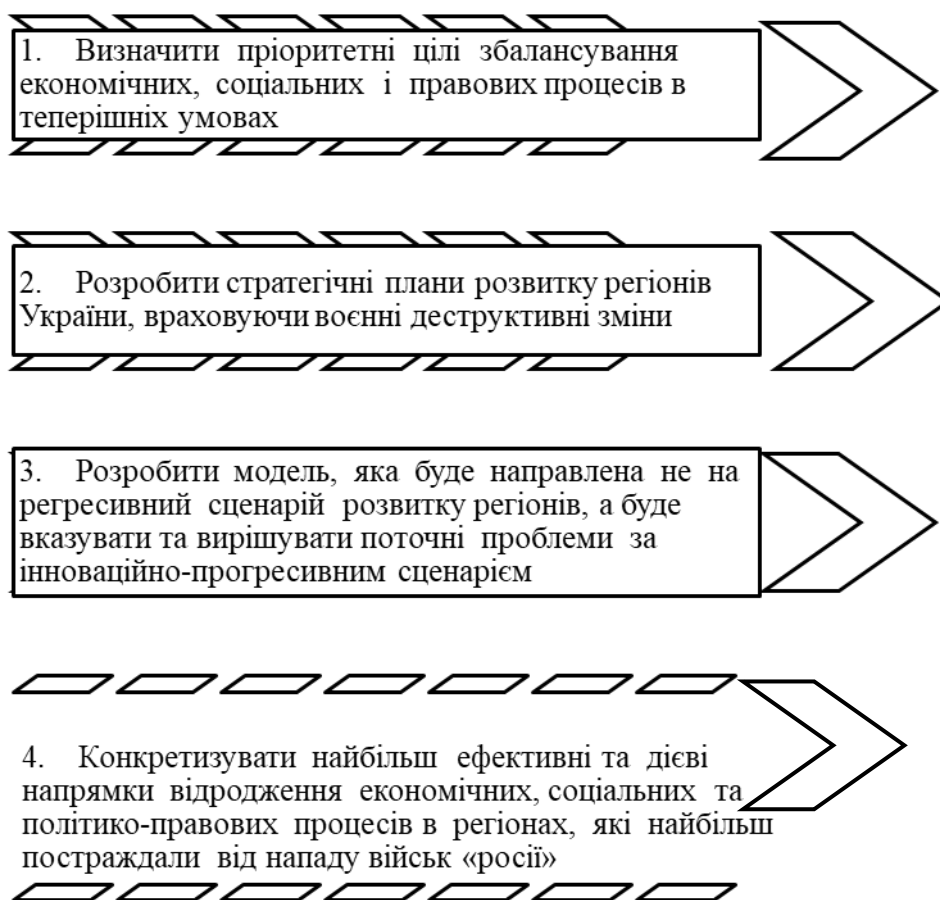


Рис. 2.6 – Перелік першочергових завдань при плануванні стратегії РР

Виходячи із вище зазначених завдань стратегічного управління РР, необхідно розробити ряд заходів, управлінських рішень стосовно розробки і офіційного узаконення окремих стратегій розвитку регіону.

Так, для Дніпропетровської області, яка є одним із найбільш масштабних та конкурентоспроможних регіонів України, стратегії розвитку є визначальним інструментом цілеспрямованого впливу органів держави, органів регіональної та місцевої влади на діяльність регіону з метою покращення та підвищення якості життя місцевих громад та соціуму в цілому, а також забезпечення відповідного конкурентоспроможного рівня розвитку.

Отже, стратегічне управління РР України та, зокрема, Дніпропетровської області, потребує негайних дій (рис. 2.7):

- розробити новий підхід до податкового і економічного регулювання політичних процесів, зокрема переорієнтувати частково управління місцевими податками в територіальні управління, інвестиційні кошти спрямувати на розбудову і підняття економіки регіонів, міст і селищ, які опинилися в зонах бойових дій;
- більш гнучкіше підходити до розробки стратегічних планів на більш короткотривалий період і зазначенням дієвих тактичних заходів, а також можливо розробити декілька варіантів враховуючи теперішні події та після закінчення війни з агресором;
- реформування адміністративно-територіального устрою, переглянути питання створення територіальних громад, особливо в тих регіонах, які найбільш постраждали від нападів окупантів;
- підтримка бізнесу з боку держави (релокація підприємств), зокрема прийняття низки законів та нормативних документів, які б більш ефективніше організували процеси переміщення підприємств та сприяли збільшенні мобільності робочої сили. Також це буде створювати і нові робочі місця для переселенців;
- посилення співпраці з донорськими організаціями європейських держав щодо розбудови та модернізації інфраструктури відповідних громад, а також підготовки до реалізації проектів повоєнного соціально-економічного розвитку;
- розвиток та налагодження ефективної транспортної і логістичної інфраструктури, задля забезпечення більш рівномірного розподілу продукції, товарів і послуг та врегулювання експортно-імпортних операцій тощо.

Рис. 2.7 – Шляхи удосконалення публічного управління стратегічним РР

Вище зазначені заходи є лише невеликою частиною необхідних дій та прийняття рішень у процесі стратегічного управління для того, щоб стабілізувати процес РР та подальшого розвитку, збільшуючи при цьому економічні та соціальні процеси та показники.

На сьогодні дуже важлива підтримка держави. Промисловість, яка є базою для розвитку Дніпропетровської області та держави в цілому, потребує більших дотацій, фінансової підтримки з боку влади. На жаль, наразі бізнес лишився у скрутному становищі – скоротилися обсяги виробництва продукції металургійних підприємств, гірничо-збагачувальних комбінатів через неможливість імпортування продукції для її реалізації, через нестачу кадрів, що зумовлено міграційними процесами та мобілізацією працівників.

Така ж ситуація складається в АПК регіону. Через обстріли, мінування посівів, через порушення логістики, аграрії зазнають величезних втрат, не маючи можливості планувати посівні роботи на наступні сезони .

Варто також зазначити про проблеми малих підприємств та приватних осіб, які займаються підприємницькою діяльністю. Наразі суми податків перевищують можливості підприємців. Прибуток не покриває усіх витрат, які сьогодні є, у т.ч. зростання тарифів на комунальні послуги.

На жаль, сьогодні державна підтримка та фінансова допомога міжнародних партнерів направлена в основному на військову сферу, як це і повинно бути у період війни.

При цьому, доцільно було б вибудувати нову стратегію РР, особливо Дніпропетровської області, яка має усі умови для розвитку оборонно-промислового комплексу. Це дало б можливість виготовляти власну зброю та техніку для захисту своїх територій. І в такому б разі державна допомога покривала б усі моменти та проблеми, які сьогодні існують.

На жаль, навіть ті кошти, які є в розпорядженні ОМС, регіональних органів влади інколи неефективно використовуються і не враховують стратегічні цілі РР. При цьому, і в стратегіях РР також інколи не визначені пріоритетні завдання, які необхідно реалізувати з урахуванням сучасних

тенденцій та перспектив розвитку.

Потрібно розуміти, що наразі Україна потрібно вийти зі стану війни і цей процес також потребує стратегічного планування. І Вже тільки потім публічне управління повинно зосередитися на плануванні стратегії відновлення держави, економіки, усіх сфер життя населення, повернення мігрантів тощо.

Таким чином, з урахуванням реалій сьогодення, нинішніх тенденцій та процесів, які відбуваються в Україні, важливо провести ряд заходів та винайти інноваційні рішення щодо удосконалення процесу управління стратегічним РР країни. Запропоновані у роботі заходи та процеси врегулювання та стабілізації соціально-економічного РР, у т.ч. Дніпропетровської області, повинні вивести економіку регіонів та держави із кризової ситуації, яка склалася у період війни, та визначити основні пріоритети щодо вирішення нагальних проблем з використанням інноваційно-прогресивних методів управління, та впровадити цілу низку негайних заходів щодо стратегічного РР України.

## ВИСНОВОК

Сьогодні Україна та її громадяни переживають складні часи, коли потрібно активізувати усі зусилля на відновлення економіки країни. Зокрема, це можливо завдяки ефективному публічному управлінню стратегічним РР.

Проведене дослідження означеної теми свідчить про комплексність та складність поняття «стратегічне управління», яке використовується як в комерційній сфері, так і в державному управлінні при виробленні стратегій розвитку регіонів.

У першому розділі роботи розкрито сутність стратегічного управління, що є процесом постійного впливу на об'єкт управління, цілісною та складною багаторівневою системою, планом дій по розв'язанню проблем, що накопичуються в суспільстві, по забезпеченню сталого розвитку регіонів, розбудові та реформуванні системи державного управління, підвищення якості життя населення, залучення інвестицій, розвиток бізнесу.

Також окремо розглянуто сутність стратегічного публічного управління, що є такою діяльністю органів публічної влади, що визначає вибір пріоритетних суспільних цілей та цінностей, інтересів, потреб, реалізація яких відбувається на основі вироблених ефективних стратегій сталого РР для отримання суспільної вигоди.

У ході дослідження виявлено, що законодавство у сфері державної регіональної політики зазнало багато змін за останні роки, що в основному зумовлено військовим станом в країні, що призвело до дестабілізації економіки та зниження якості життя населення усіх регіонів країни. Зокрема, основними документами, що регламентують сферу управління стратегічним РР на законодавчому рівні, є ЗУ «Про засади державної регіональної політики» та ЗУ «Про стимулювання РР».

Також у роботі розглянуто питання конкурентоспроможності регіонів та їх конкурентних переваг, задля досягнення чого потрібна дієва система ефективних заходів стратегічного управління РР з відповідними етапами такого

управління.

В аналітичній частині на початку розглянуто досвід зарубіжних країн щодо формування ними конкурентних переваг публічного управління стратегічним РР. Так, деякі розвинені галузі промисловості, а також сфера послуг вважаються одними із найбільших конкурентних переваг регіонів найбагатших країн світу, які мають високий рівень доходу та ВВП на душу населення. Однак, досвід таких країн говорить про те, що важливим чинником у процесі стратегічного РР та формуванні територіальної конкурентоспроможності є ефективне державне управління, його гнучкість та здатність до швидкого створення нових конкурентних переваг за допомогою вироблення ефективної стратегії. Зокрема, розглянуто такі країни, як Монако, Ліхтенштейн, Люксембург, Данія, Швейцарія, США тощо, яким притаманна найбільш диверсифікована економіка, високий рівень розвитку промисловості та науки, високий рівень інновацій. У результаті визначено, що для формування динамічної і гнучкої конкурентоспроможності для українських регіонів доцільно виробити та реалізувати новітні методи використання регіонами потенціалів (виробничого, ресурсного та інфраструктурного), використовуючи новітні технології прийняття управлінських рішень, тобто системи інформаційної підтримки при проведенні аналітичної діяльності.

Зокрема, проведено аналіз Стратегії РР Дніпропетровської області до 2027 року, але попередньо здійснено SWOT-аналіз регіону, визначено сильні та слабкі сторони. Зокрема, Дніпропетровська область має один із найбільших промислових потенціалів, адже регіон славиться унікальними корисними копалинами, розвиненою металургійною промисловістю, хімічною промисловістю, машинобудівною галуззю. Крім того, область займає друге місце за інвестиційною привабливістю серед інших регіонів України.

Серед основних стратегічних цілей Стратегії розвитку Дніпропетровської області до 2027 року можна виділити: посилення економічної конкурентоспроможності регіону, забезпечення екологічної та енергетичної безпеки, забезпечення якісних умов життя населення та розвиток людського

потенціалу. Усі із перелічених цілей виконуються в зазначені терміни, однак, війна вплинула на фінансування проєктів, які зазначені в Плані реалізації стратегії регіону.

Саме тому наразі необхідно розробити шляхи удосконалення публічного управління стратегічним РР, зокрема: розробити підхід до необтяжливого податкового та економічного регулювання політичних процесів; розробити стратегічні плани на більш короткотривалий період з урахуванням теперішніх подій; збільшити підтримку державою бізнесу; посилити співпрацю з донорськими міжнародними організаціями; налагодити логістику тощо. Такі заходи дозволять не тільки вистояти в таких умовах, але й розвивати регіони України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жаворонкова Г. В., Жаворонков В. О. Стратегічне управління розвитком регіону. Проблеми екологічної біотехнології. 2010. № 1. С. 26–31. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/2872/2861> (дата звернення: 15.09.2022).
2. Пуцентейло П. Р., Завитій О. П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2017. Вип. 27. С. 298–308. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZnpPdatu\\_2017\\_27\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZnpPdatu_2017_27_40) (дата звернення: 15.09.2022).
3. Коритько Т.Ю. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку. 2012. С. 152–160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim\\_2012\\_2012\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim_2012_2012_14). (дата звернення: 15.09.2022).
4. Porter M. E. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitor. First Free Press Edition, 1980. 397 p.
5. Рогатіна Л. П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. Економіка та держава. 2018. № 2. С. 92–96. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2018/22.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2018/22.pdf) (дата звернення: 15.09.2022).
6. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.
7. Pearce J. A., Robinson R. B. Jr. Strategic Management, 2nd ed. Homewood, III: Richard D. Irvin, 1985. P. 6
8. Schendel D. E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. August. 1972. P. 4.
9. Higgins J. M. Organizational Policy and strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983. P. 3.



10. стратегічне планування : навч. посібник / М. А. Латинін, Т. М. Лозинська, І. В. Дунаєв ; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова. 2-ге вид., перероб. та допов. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2013. 248 с.
11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб і доп. Київ : Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.
12. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; [наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін.]. Т. 2 : Методологія державного управління / [наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. 692 с.
13. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : НАДУ, 2014. 196 с.
14. Зверяков М., Кухарська Н., Клевцевич Н., Шараг О. Стратегування регіонального розвитку: теорія, мето- дологія, концепція : монографія. Одеса : Атлант ВОІ СОІУ, 2019. 241 с.
15. Романюк С. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
16. Гевко О., Шведа Н. Стратегічне управління : навчальний посібник. Тернопіль : ФОП Паляниця В., 2016. 152 с.
17. Публічне управління : термінологічний словник / за заг. ред. В. Куйбіди, М. Білинської, О. Петрось. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
18. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>
19. Лукашов О. О. Механізми державного регулювання стратегічного розвитку регіону. Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. 2017. № 2(33). С. 72 – 83.
20. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Відом. Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
21. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. Відом. Верховної Ради України. 2010. № 50. Ст. 572
22. Господарський кодекс України від 2003 р. № 436-IV. Відом. Верховної Ради України. № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144.

23. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лют. 2015 р. № 156-VIII. Офіц. вісн. України. 2015. № 18.

24. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 09.07.2022 р. № 2389-IX. Офіц. вісн. України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>

25. Указ Президента України «Про невідкладні заходи щодо забезпечення економічного зростання, стимулювання розвитку регіонів та запобігання корупції». № 713/2019. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/713/2019#Text>

26. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Постанова КМУ. від 5 серпня 2020 р. № 695. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

27. Адамовська В. С., Мельник Є.В. Зміни в законодавстві України у сфері управління стратегічним розвитком регіонів в умовах військового часу. Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ : зб. тез доп. І Всеукр. наук.-практ. конфза міжнар. участю. (31 травня 2024 р.). Івано-Франківськ, 2024.

28. Ковальський М.Р., Пустовойт Є.О. Ресурсний територіальний потенціал і методичні основи його оцінки. Публічне урядування. 2021. № 3 (28). С. 31–37.

29. Kolupaieva I., She vchenko O. Justification of scenarios of state regulatory policy of Ukraine. Proceedings of the International conference of Innovation in Science and Education, March 20–22, 2019, Prague Czech Republic.; Мосумова А. К. Місце проектного підходу в кон- тексті забезпечення ефективної роботи органів міс- цевого самоврядування. Державно-управлінські студії. 2019. № 3(14).

30. Алексєєва О. С. , Чубань В. С., Наконечний В. В., Заїка П. І. Управління охороною праці в органах та підрозділах ДСНС України: проблеми та перспективи. Пожежна безпека: теорія і практика. 2014. № 16. С. 4-10.

31. Алексєєв В. А. Архітектура інтегрованої міжвідомчої інформаційної системи як композиція відомчих інформаційних систем / В. А. Алексєєв, В.С. Терещенко. Проблеми програмування. 2004. № 2,3. С. 397-408.

32. Якушева О. В. Міжрегіональний взаємозв'язок як фактор зростання економіки. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», Вип. 17. 2018. С. 221–226.

33. <file:///C:/Users/%D0%92%D0%B8%D0%BA%D0%B0/Downloads/2803-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2708-1-10-20231005.pdf>

34. Фурман Р. Ф. Інформаційне забезпечення органів державної влади: проблеми та шляхи їх подолання. Університетські наукові записки. 2009. № 1. С. 357-361.

35. Смирнова А.І. Роль інформації в процесі прийняття управлінських рішень. Управління розвитком. 2013. № 22(162). С. 157-158.

36. Фомін В. В. , Мадих А. А. Аналітична модель прийняття управлінських рішень у системі державного управління. Держава та регіони : науково-виробничий журнал Класичного приватного університету. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2013. № 1 (41). С. 20 – 24. (Серія «Державне управління»).

37. Дітковська М. Ю. Формування інформаційного забезпечення в системі державного управління: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.:25.00.02 «Механізми державного управління»; НАН України, Рада по вивч. продукт. сил України. К., 2008. 20 с.

38. Електронне урядування в Україні: аналіз та рекомендації. Результати дослідження / О.А. Баранов, І.Б. Жиляєв, М.С. Демкова / За ред. І. Г. Малукової. К.: ТОВ «Поліграф- Плюс», 2007. 254 с.

39. Ковальський М.Р., Пустовойт Є.О. Ресурсний територіальний потенціал і методичні основи його оцінки. Публічне урядування. 2021. № 3 (28). С. 31-37.

40. Пустовойт Є.О. Вплив органів публічного управління на розвиток конкурентних переваг регіону. Публічне урядування. 2022. № 1. С. 110-115.

41. Коломієць Є. В. Основні напрями модернізації інформаційно-аналітичного забезпечення органів виконавчої влади в Україні. Науковий вісник Національної академії муніципального управління: збірник. К.: АМУ, 2014. С. 179-187.

42. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості : науково-аналітичне видання / наук. ред. Сторонянська І.З. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». 2022. 70 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220033.pdf>

43. Економіка України під час війни: оперативна оцінка, квітень 22. Аналітична записка. Центр економічної стратегії. URL: [https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/UKR\\_%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0-%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8-%D0%BF%D1%96%D0%B4-%D1%87%D0%B0%D1%81-%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8.pdf](https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/UKR_%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0-%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8-%D0%BF%D1%96%D0%B4-%D1%87%D0%B0%D1%81-%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8.pdf)

44. Вимушена міграція і війна в Україні (24 лютого – 24 березня 2022). Аналітичний центр Cedos. URL: <https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/vymushena-migraciya-ta-vijna-v-ukrai%CC%88ni.docx-1.pdf> (дата звернення: 29.03.2022)

45. Україна – дані ВПО: загальне опитування населення (9–16 березня 2022 р.). URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-%E2%80%94-idp-figures-general-population-survey-9-%E2%80%94-16-march-2022> (дата звернення: 18.03.2022).