

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу,
економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора про
затвердження теми

Шифр _____
„До захисту допускається”
завідувачка кафедри
_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему
Стратегічне планування регіонального розвитку
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Здобувач вищої освіти

гр. ПУ-71 Новак Євгеній Юрійович
прізвище, ім'я, по батькові

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Новака Євгенія Юрійовича

Науковий керівник

к.е.н., доц., Бондар Т.В.

АНОТАЦІЯ

В першому розділі дипломної роботи розкриваються теоретичні аспекти регіонального стратегічного планування. Розглядається його сутність та основи, його види та спосіб застосування. Розкриваються його найголовніші інструменти, їх важливість. В розділі також описуються проблематика даної тематики в нашій країні.

В другому розділі розкривається історія провадження законодавчої та нормативно-правової бази у хронологічній послідовності. Які закони, укази та події впливали на законодавство у сфері стратегічного регіонального розвитку. Інша частина розділу являється методологією до процесу стратегічного планування розвитку регіону. Це проект Європейського Союзу, у якості підтримки політики регіонального розвитку України. В ньому описаний покроковий процес розробки стратегії, урахуваючи всі найважливіші деталі.

В третьому розділі я, на основі власного бачення, та відштовхуючись від засвоєного матеріалу, розробив власну стратегію розвитку Сумщини на період 2020-2027 років. В ній присутній опис регіону за його соціально-економічними чинниками, SWOT-аналіз, SWOT-матриця, сценарії розвитку, бачення регіону та розроблена модель напрямів, на основі стратегічних і оперативних цілей.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Дипломна робота викладена на 84 сторінках, містить 3 розділи, 4 схеми, 1 рисунок та 11 таблиць, 49 джерел посилання.

Мета роботи. вивчення законодавчої бази України стосовно цього напрямку, складових процесів стратегічного регіонального планування, його елементів та методології розробки, для подальшого самостійного розроблення регіональної стратегії розвитку.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі задачі:

- Дослідження теоретичних аспектів стратегічного планування регіонального розвитку;
- Розгляд нормативно-правової бази процесу стратегічного регіонального планування та аналіз відповідної методології;
- Розроблення стратегії розвитку регіону за власним баченням.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування регіонального розвитку.

Предметом дослідження є управлінські механізми, що застосовуються під час стратегічного планування регіонального розвитку регіону.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення економічної теорії та теорії управління.

Ключові слова: РОЗВИТОК, РЕГІОН, СТРАТЕГІЯ, ПЛАНУВАННЯ, АНАЛІЗ, ПОТЕНЦІАЛ, ХАРАКТЕРИСТИКА, СТВОРЕННЯ, ВПРОВАДЖЕННЯ, ОБ'ЄДНАНА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, ОБЛАСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ.....	7
1.1 Сутність і основи стратегічного регіонального планування.....	7
1.2. Прогнозування регіонального планування.....	12
1.3 Моніторинг та оцінювання процесу стратегічного планування регіону.....	17
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ПЛАНУВАННЯ.....	23
2.1 Історія формування нормативно-правової бази процесу стратегічного регіонального планування.....	23
2.2 Методологія стратегічного планування регіонального розвитку.....	27
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	36
3.1 Соціально-економічний аналіз області.....	36
3.2 SWOT-аналіз Сумського регіону, SWOT-матриця взаємозв'язків елементів аналізу, сценарії розвитку і бачення області.....	46
3.3 Стратегічні цілі розвитку регіону.....	74
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103

ВСТУП

Тема моєї дипломної роботи: Стратегічне планування регіонального розвитку.

Дана робота присвячена дослідженням в галузі управління регіоном, і стосується процесу планування регіонального розвитку. Актуальність теми полягає в тому, що вона є складовою найвищого, найголовнішого та найбільш значимого процесу, який обумовлює теперішній та майбутній стан регіону, вибір його вектору розвитку. Від цього процесу залежить майбутнє не тільки кожної окремої особи, а й стан існування всього регіону та держави, гвинтиком якого область являється. Тому важливість стратегічного планування регіонального розвитку неможливо переоцінити – воно являється частиною вирішального етапу управління регіону. Амбіції управлінців регіону обумовлюють ступінь його розвитку в тих чи інших сферах. Основним завданням планування регіонального розвитку є дослідження стану регіону та його складових, внаслідок чого відбувається вибір напрямів та шляхів, за якими буде розвиватись регіон.

Мета дипломної роботи полягає вивченні законодавчої бази України стосовно цього напрямку, складових процесів стратегічного регіонального планування, його елементів та методології розробки, для подальшого самостійного розроблення регіональної стратегії розвитку.

Для здійснення роботи мені служать наступні завдання:

- Вивчення теоретичних засад, сутності та основи процесу стратегічного планування регіонального розвитку;
- Розбір прогнозування та моніторингу як найважливіших елементів стратегічного планування;

- Дослідження нормативно-правової бази України, використовуваної в цьому напрямі;
- Аналіз методології стратегічного планування регіонального розвитку;
- Створення власної стратегії розвитку регіону, на основі попередніх досліджень.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного планування регіонального розвитку.

Предмет дослідження – управлінські механізми, що застосовуються під час стратегічного планування регіонального розвитку регіону.

Методологічною основою для дослідження послужили наукові праці відомих вітчизняних і зарубіжних дослідників управлінського процесу та менеджменту, законодавча база, методологія розробки стратегічного планування регіонального розвитку, стратегія регіонального розвитку Сумської області періоду 2020-2027 років.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

1.1 Сутність і основи стратегічного регіонального планування

Зміст планування, будучи особливим видом діяльності, полягає у розробці та подальшій реалізації планів. У існуючій системі управління, згідно змісту і належного статусу, виділяються такі види планування: директивне, індикативне і стратегічне.

Останнє слід розглядати як постійний, систематичний процес визначення мети, завдань та цілей об'єкту планування (в даному випадку - регіону). Окрім цього затверджується комплекс заходів із реалізації розробленої стратегії. Ці заходи направлені на забезпечення ефективного функціонування об'єкту планування в майбутньому. Отже, результатом стратегічного планування виступає розроблена стратегія. Її впровадження та реалізація здійснюється під час процесу стратегічного управління [1].

Регіональне стратегічне планування розвитку виступає важливим інструментом регулювання державної політики. Завдяки цьому в системі підтримуються необхідні економічні пропорції та беззаперечно забезпечується узгоджене між собою цілеспрямоване функціонування кожного з щаблів господарської системи суспільства. Стратегічне планування дуже актуальне для економіки нашої країни. Адже, завдяки цьому з'являється можливість передбачати різні процеси, які якісно впливають на економічний сектор України: демонополізація, розвиток та приватизація, поява та становлення різноманітних форм власності, позитивні аспекти технічного оновлення процесу виробництва тощо. Зі стабілізацією економічного сектору зростають й

можливості для якісного виявлення закономірностей і тенденцій розвитку регіону. Окрім цього, підвищується вірогідність до передбачення змін і моделей поведінки різних суб'єктів господарювання.

Стратегічне планування виступає ядром стратегічного управління. На основі функціонування останнього формуються необхідні передумови для прийняття стратегічних рішень щодо практичної реалізації як соціальної, так і економічної трансформації регіону.

Аналіз внутрішніх можливостей економіки регіону та зовнішніх конкурентних сил взято за основу стратегічного планування. При цьому, обов'язково враховується специфіка економіки регіону. Стратегічне планування у своїй меті, в тому числі, передбачає підлаштування економіки регіону до стрімкої динаміки розвитку глобального ринку та регіонів-конкурентів. В даному випадку, стратегічне планування представляє собою сукупність чітко визначених наступних функцій: першочергово – стратегічний аналіз, також визначення провідної місії та цілей, оцінка стратегічних альтернатив з фінансово боку та вибір типу подальшої стратегії [2].

Важливо підмітити, що регіональні стратегії розвитку різноманітні, в залежності від регіону. Це обумовлюється істотними відмінностями земель щодо забезпеченості надрами, ресурсами, рівня розвитку окремих галузей економіки і господарства, динамікою економічного зростання тощо. Через ці причини державна стратегія регіонального розвитку, по-перше, формує головні цілі й завдання державного розвитку на виділений проміжок часу, а по-друге – розробляє перелік збалансованих між собою стратегій соціально-економічного розвитку деяких окремих регіонів. В даному контексті, економічна стратегія розвитку розглядається у вигляді системи заходів, направлених на реалізацію завдань соціального і економічного розвитку країни, з урахуванням адекватного внеску регіонів у процес вирішення поставлених завдань. Варто підмітити, що стратегія може змінюватись залежно від орієнтації держави в соціально-економічному і політичному напрямках [3].

Російські вчені Фетісов та Орешин пропонують власне трактування стратегічного плану регіонального розвитку. З їх точки зору – це «...управлінський документ, який містить взаємозалежний опис різних аспектів діяльності з розвитку регіону» [4]. Підготовка такого «управлінського документа» передбачає с собою низку факторів: постановка цілей регіонального розвитку, вибір раціональних шляхів досягнення заданих цілей, аналіз майбутніх можливостей, завдяки реалізації яких будуть досягатись успіхи, розробка різних методів організації руху за обраними векторами, обґрунтування використання тих чи інших ресурсів на шляху досягнення цілей.

Такий план виступає індикативним документом, який дає можливість діяти спільно адміністрації регіону разом із регіональним товариством. Він стосується абсолютно всіх суб'єктів, залучених до регіонального розвитку, в тому числі й економічних агентів та учасників політичного процесу. Даний план передбачає ретельно зважені та погоджені дії кожного із суб'єктів щодо вирішення наявних проблем. Він представляє собою свого роду інструмент налагодження партнерських відносин між суб'єктами, також механізм визначення та реалізації стратегічних дій в кожній із сфер життя регіону.

Головними характеристиками стратегічного плану соціально-економічного розвитку регіону є: через здійснення SWOT-аналізу виділення сильних і слабких сторін регіональної економіки; здійснення політики підсилення, розвитку, формування та укріпленні конкурентних переваг регіону, першочергово задля створення кращих умов проживання населення; визначення головних ідей і принципів, які будуть виступати орієнтиром для виробників товарів і послуг, населення, адміністративного складу та інвесторів, і першочергово полягатимуть, на розвиток територій у майбутньому [4].

Необхідно, щоб стратегія соціально-економічного розвитку передбачала у собі: цілеспрямовану структурну, інвестиційну та науково-технічну політику; вирішувала низку соціальних і екологічних проблем; стимулювала до ведення ділової активності реальний економічний сектор.

Кожна стратегія ґрунтується на загальноприйнятих принципах, відштовхуючись від яких ухвалюються рішення, які повинні забезпечити координоване і упорядковане виконання заданої мети у довгостроковому періоді.

Через різноманітність стратегій, суттєво ускладнюється їх класифікація. Виділяються такі основні класифікаційні ознаки: рівень прийняття рішень; основна концепція досягнення конкурентних переваг регіону; наявна стадія життєвого циклу економічних галузей; відносна іншим регіонам сила галузевої позиції.

Вибір тієї чи іншої стратегії передбачає в собі попереднє дослідження альтернативних векторів розвитку територій, попередню оцінку та вибір найкращої із запропонованих альтернатив. Важливо, що при цьому використовується спеціальний інструментарій, основоположеннями якого виступають як кількісні так і якісні методи прогнозування з проектизацією сценаріїв майбутнього розвитку.

Головна мета стратегічного планування регіонального розвитку полягає в його суті – підтримці та примноженні економічного потенціалу регіону за такими напрямками: виробничий, трудовий, науковий, природний, інформаційний та організаційний тощо.

Стратегічне планування полягає у побудові діяльності так, щоб цілком домогтися реалізації намічених цілей. В наш час, від стратегічного планування потребується стати самостійним технологічним елементом формування цілей, належних до всього процесу регіонального розвитку та його соціально-економічних систем. Проте, неможливо обійтись без перешкод на цьому шляху. Першою проблемою є те, що в нашій країні відсутній системний підхід до регіональної політики та існує невизначеність стратегічних перспектив розвитку регіонів. Також, при регіональному плануванні недостатньо використовуються інструменти державного регулювання, які спрямовані на

стимулювання розвитку територій, в тому числі і депресивних. Підкріплюють дані проблеми і низька інституційна та фінансова спроможність місцевої влади у питаннях вирішення проблем територіальних громад. Попри це, відсутні стимули до створення єдиної системи стратегічного планування, які включають у себе використання прозорих і усім зрозумілих механізмів формування та реалізації національної політики та розвиток процедур виконання владних повноважень.

Всі ці проблеми, насамперед, обумовлені тим, що план відбиває лише деякі, детерміновані умови та являє собою функціональний характер. Плануванню передують обґрунтування цілей з розробленням окремих вихідних нормативів та точних норм.

Головною особливістю, характерною стратегічному плануванню та реалізації стратегії є те, що в існуючій системі «національна економіка – макроструктурна галузь – регіон – громада – місто – селище – село – господарство» необхідно, щоб простежувалась цілісність та чітка самостійна стратегія соціально-економічного розвитку підсистем на мікро-, мезо- та макрорівнях. Окрім цього повинна бути відсутня суперечність одна одній. Лише при виконанні умови взаємоузгодженості у процесі розробки і впровадження всіх стратегічних планів на кожному з ієрархічних рівнів, забезпечується ефективне функціонування всієї системи стратегічного планування в цілому, в контексті управління системою національного господарювання. Комплексний методичний підхід, який є основоположним в цій системі, є базисом розробки та реалізації як стратегій, так і стратегічних планів. Проте, сучасна практика в нашій країні не виконує ці умови, адже не на всіх рівнях вітчизняної економіки створене методичне забезпечення процесу формування стратегій і стратегічних планів. Якщо розглядати через призму впливу на реалізацію стратегічного плану, то методики, які нині використовуються, містять в собі низку недоліків [5].

Сучасні процеси глобалізації світового господарства, які дуже стрімко розвиваються суттєво підсилюють конкуренцію як між державами, так і між її територіями всередині. Зважаючи на ці обставини, задля досягнення збалансованого та ефективного сталого розвитку, пріоритетним завданням для нашої держави та її регіонів перехід територіального планування з теоретичного, тобто із площини наукових проєктів до практичного, тобто у площину конкретних та реальних дій на кожному з рівнів управління. Стратегічне планування повинне стати невід'ємним елементом процесу формування стратегії соціально-економічного розвитку кожної регіональної одиниці в країні [6].

1.2. Прогнозування регіонального планування

Прогнозування регіональних процесів під час стратегічного планування є найважливішим та невід'ємним елементом процесу управління. Від якості прогнозу, в значущій мірі, залежать соціально-економічні та екологічні наслідки процесу здійснення регіонального розвитку, повнота використання, в процесі реалізації стратегії, людських, матеріальних, речових та природних ресурсів.

Прогнозування полягає у науковому передбаченні майбутнього стану обраного об'єкта прогнозування у конкретному етапі майбутнього. Воно засноване на дослідженні та аналізі тенденцій ступеня розвитку соціально-економічної галузі об'єкта, а також на застосуванні нормативно-математичних розрахунків.

Основна мета прогнозування – обґрунтування векторів та потенціалу розвитку території для розроблення якнайкращішої соціально-економічної політики та прийняття необхідних для цього управлінських рішень [7].

Іншими словами можна сказати, що прогнозування соціально-економічного розвитку території є процесом передбачення майбутнього стану як економічної, так і соціальної сфер, які виступають одним із основоположних елементів державного регулювання економіки. Окрім цього, воно покликане визначати головні напрями розвитку всього регіонального комплексу та його окремих структурних складових [4, с. 259].

Таке прогнозування ґрунтується на якісному та кількісному аналізі існуючих економічних процесів, знаходженні об'єктивних умов, факторів та тенденцій для майбутнього розвитку. Можливість досягнення цих станів здійснюється завдяки використанню різних методів моделювання. Ці методи допомагають відшукати найоптимальніші шляхи економічного розвитку, через застосування математичного моделювання, в тому числі й сценарного аналізу.

Основою методології процесу регіонального прогнозування являється пізнання та використання саме тих законів, які якісно працюють як у процесах державної соціально-економічної системи, так і на рівні кожної з її складових. Окрім аспектів відтворення, у структуру регіонального прогнозу входять ще й різні рівні агрегації виробничого господарства та розселення по території регіону [8].

Завдяки налагодженій системі взаємоузгодженості і зв'язку всього діапазону прогнозування, при обов'язковому урахуванні всіх існуючих дій прямих і зворотних зв'язків, забезпечується загальний прогноз регіону. На його основі розробляється загальна концепція та стратегічний план території. Процес моделювання регіональних прогнозів засновується на двох універсальних підходах:

- Генетичний обґрунтовує напрями розвитку, спираючись на вже досягнутий рівень розвитку сил регіону;
- Нормативно-цільовий полягає у залежності від сформованих цілей попередніх періодів.

Під час моделювання регіональних прогнозів завжди використовуються ці два підходи.

Процедура прогнозування регіонального розвитку базується на загальноприйнятих принципах прогностики та регіонального прогнозування. Особливе значення тут посідають системність і узгодженість дій, варіативність та безперервність процесу, достовірність та точність складених прогнозів. Вони використовуються під час розробки різних необхідних схем соціально-економічного розвитку, стану фінансової спроможності регіону та його окремих галузей, ступеня їх розвиненості та розміщення, заходів їх розвитку та розміщення головних продуктивних сил.

Необхідність прогнозів обумовлюється певною довготривалістю і комплексністю наявних територіальних проблем, а також значним впливом макроекономічної політики на процеси формування різних структурних регіональних комплексів та ринків.

Під методами прогнозування розуміють загальну сукупність варіацій і прийомів мислення, завдяки яким, вдається зробити певні висновки щодо майбутнього розвитку об'єкта за окремих умов. Такі висновки робляться на основі ретроспективного розбору тенденцій та деяких закономірностей під час розвитку існуючих внутрішніх та зовнішніх даних вибраного об'єкта прогнозування [9, с. 84].

Проводячи аналіз багатоматіного діапазону методів прогнозування, виокремлюються два основних методи – інтуїтивний та формалізований або ж розрахунковий. Окрім цього, ці методи містять у собі ще деякі групи методів:

- інтуїтивний: методи експертних оцінок, метод історичних та географічних аналогій і прогнозування за зразком;
- формалізований: методи прогновної екстраполяції, методи моделювання, економіко-математичні методи.

Перша група методів використовується в таких випадках, коли, через складність об'єкта прогнозування, відсутня можливість щодо врахування впливу більшості існуючих факторів. Основоположним до цих методів є використання експертних оцінок. Він полягає у залученні думок експертів щодо існуючої поведінки об'єкта дослідження.

Формалізовані методи, в свою чергу, базуються на математичній теорії. Таким чином, забезпечується підвищення достовірності прогнозів, що проводяться. При чому, зі збільшенням точності, стає можливим, значною мірою, скорочувати строки їх розроблення та забезпечувати якісний процес обробки інформації та оцінки отриманих результатів [10, с. 131].

Але, окрім вищеназваних, існують й інші методи:

- Економічного аналізу, сутність якого полягає у поділі економічного процесу або явища на складові елементи, з визначенням взаємозв'язку та отриманого впливу цих елементів як між собою, так і на весь процес;
- Програмно-цільовий метод характеризується відбиранням найважливіших цілей соціально-економічного розвитку, із розробленням пов'язаних між собою заходів досягнення бажаного у виділених часових рамках, при умові необхідного забезпечення ресурсами та їх доцільного використання;
- Нормативний метод полягає у обґрунтуванні показників соціально-економічного розвитку території, завдяки завчасно розробленим і законодавчо закріпленим нормам та нормативам;
- Балансовий метод пов'язує потреби території у окремих видах продукції і ресурсах та можливості у цьому виробництві і існуючих джерелах ресурсів.

Для того, щоб забезпечити найбільш вірогідний результат і обґрунтування планових завдань, відповідно поставленим цілям, застосовуються одразу декілька із вищеназваних методів. Завдяки цьому,

дозволяється якісно обґрунтувати економічну та соціальну ефективність здійснення задуманих заходів та завдань.

Однак, необхідно звернути увагу, що під час класифікації методів прогнозування «змістовна систематизація методів прогнозування повинна визначатися самим об'єктом прогнозування, економічними процесами розвитку і їх закономірностями» [9, с. 44].

В сьогоденні, одним із основних інструментів процесу прогнозування економічного розвитку являється розробка та застосування комбінованих або ж змішаних методів. Вони поєднують як математичне моделювання, так і різні можливі сценарії розвитку, які притаманні експертним методам, яких також називають інтуїтивними. До основних переваг цих методів належать:

- можливість збільшення змістовного навантаження на модель, завдяки поглинанню моделями параметрів, які враховують вплив державного регулювання;
- під час використання існує можливість пом'якшення наявних протиріч між реалістичністю та точністю зробленого прогнозу: при розширенні кола факторів та обставин, які беруться до уваги, не відмінюються у процесі використання і формальні методи, таким чином підвищується реалістичність моделі та точність прогнозування [11].

Як підсумок, результати такого прогнозування застосовуються на всіх рівнях процесу прийняття державно-управлінських рішень, окрім цього, прогнозування окремих векторів регіонального розвитку являється основою під час розробки регіональних програм. Прогнозування майбутнього стану економічних галузей, в свою чергу, використовується під час формування стратегії і державних цільових програм розвитку.

1.3 Моніторинг та оцінювання процесу стратегічного планування регіону

Моніторинг являється невід'ємним компонентом процесу стратегічного планування розвитку регіону. Цей процес включає в себе системний збір і фіксацію даних для якісного відстеження головних показників, за якими здійснюється реалізація: стратегії розвитку публічної сфери, стратегії регіонального розвитку та програм чи проектів, за якими, відповідно, і здійснюється реалізація. Головною метою моніторингу є отримання інформації щодо якості реалізації запланованого, з можливістю подальшого коригування; забезпечення ефективного використання виділених для реалізації стратегії розвитку ресурсів; досягнення поставлених цілей та завдань; мінімізація впливу негативних наслідків [12; с.11]. Основоположність моніторингу полягає у комплексності, системності та регулярності у процесі користування механізмами його здійснення. Завдяки цим механізмам, здійснюється поточний контроль у коливаннях змін протягом часу реалізації стратегії регіонального розвитку та своєчасному коригуванні необхідних напрямів діяльності.

Так як моніторинг є таким елементом управління, яке направлене на результат, то його використання є загальноприйнятим серед країн-членів Організації економічного співробітництва і розвитку. Це міжнародна організація, до якої належать 37 країн, більша частина яких вважаються розвиненими та мають досить високий дохід серед її громадян та високий індекс розвитку людського потенціалу. ОЕСР визначає управління, яке зорієнтоване на результат як «цикл управління в якому завдання і цілі визначено, управлінці мають гнучкість в їх досягненні, фактичне результати вимірюються і по ним відбувається звітування, а ця інформація впливає на рішення щодо фінансування програм, їх розробки, діяльність, винесення заохочень та накладання стягнень» [13;С.206].

У процесі стратегічного планування розвитку регіону моніторинг відіграє надважливу роль. Зокрема, задля відстеження процесу реалізації стратегії, створюють спеціальну систему моніторингу її здійснення. В дану систему входить: орган, на якого покладається здійснення моніторингу реалізації стратегічного розвитку регіону; документ, згідно з яким буде здійснюватись моніторинг; стратегічний план регіонального розвитку повинен включати в себе розділ, в якому буде викладена система моніторингу процесу реалізації стратегії; система індикаторів оцінювання стратегії та вимірювання її ефективності; моніторингові звіти.

Індикатори використовуються з метою моніторингу прогресу. Завдяки ним вимірюється зміна стану в окремих точках, в різні проміжки часу впровадження стратегічного плану регіонального розвитку. Індикатор може бути кількісним або якісним фактором, завдяки якому забезпечується простий і надійний спосіб дослідження прогресу. Індикатор показує зміни, які відбуваються протягом процесу реалізації, і цим самим допомагає провести оцінку результативності діяльності відповідальних за виконання стратегічного плану регіонального розвитку.

Сформувавши цілісний набір усіх необхідних індикаторів та їхній періодичний аналіз, із внесенням у загальну систему моніторингу, з'являється можливість застосовувати нові елементи моніторингової системи. Варто зазначити, що індикатори повинні відповідати за якісне надання необхідної інформації щодо досягнення або ж недосягнення виділених стратегічних цілей регіонального розвитку, які були визначені розробленим планом. Таким чином, розробники стратегії повинні передбачити цей аспект, і, відповідно, вибрати найбільш підходящі індикатори, для якісного моніторингу здійснення тієї чи іншої цілі. Обов'язково, в системі моніторингу повинні бути як кількісні, так і якісні індикатори.

Виділено перелік вимог до індикаторів, які необхідно обирати для моніторингу: чіткість, однозначність індикаторів; вони повинні бути

нейтрально сформульованими; повинні мати можливість для здійснення перевірки; повинні бути порівнюваними, доступними, мало витратними, відносно усього проекту. Серед кількісних індикаторів можуть стати показники, які виходять з переліку проектів, запланованих на реалізацію в рамках досягнення стратегічної цілі. У стратегіях регіонального розвитку не те що важливо, а дуже бажано використовувати такі індикатори, які указуються у державній стратегії регіонального розвитку регіонів [14].

Однак, сформувати перелік індикаторів буде не достатньо, для того, аби здійснювати моніторинг і, відштовхуючись від цього, робити деякі висновки на будь-якому з етапів реалізації стратегічного плану регіонального розвитку. Для здійснення зворотного, індикатори повинні бути вписані у систему вимірювання ефективності процесу моніторингу реалізації стратегії. Дана система містить такі елементи: початкові та показники ефективності, майбутні очікувані результати, цілі, джерела даних, методи та частота збору даних, назначені відповідальні особи [15].

Є різні думки, стосовно частоти аналізу отриманих індикаторів. Як правило – щоквартальний аналіз показників, але існують такі показники, аналіз яких потрібно проводити раз у пів року, або ж раз на рік. Але, як було зазначено вище, для забезпечення якісної реалізації стратегії регіонального розвитку, у процесі здійснення поточного моніторингу краще за все проводити щоквартальний аналіз. Відштовхуючись від результатів аналізу, готується відповідний звіт. Такий документ містить дані про досягнення виділених пріоритетів та виконання загальних заходів, з оцінюванням можливостей досягнення виділених цілей у запланований часовий період планування. Також, він містить у собі узагальнену оцінку ефективності та результативності досягнених процесів, та їх стійкості у майбутньому.

Моніторингові звіти є офіційними, а тому – відкритими документами, що дає можливість ознайомлення з ними як усіх зацікавлених сторін, так і громадян. Їх використання призначене для: вирішення внутрішніх

управлінських мікроцілей, а саме уточнення поточних завдань, створенні програм бюджету на майбутні періоди; зовнішньої комунікації, яка полягає у зв'язку із мешканцями відповідної території щодо результатів реалізації стратегії регіонального розвитку за виділений проміжок часу у вигляді інформування та звітування і іншим зацікавленим сторонам у роботі органу, на який покладена реалізація стратегії регіонального розвитку.

Моніторинг здійснення регіональної політики розвитку може відбуватись у різних форматах, із використанням різних методів, механізмів. Але, головна його ціль – надання змоги здійснення якісного ретельного відстеження процесу виконання стратегії, її цілей та завдань, аналізу реалізації стратегії на окремих її етапах, з можливістю здійснення її коригування по ходу виконання, забезпеченням досягнення запланованих цілей та своєчасним інформуванням про існуючі ризики та негативні від них наслідки [16].

Висновки до розділу 1

Стратегічне планування регіонального розвитку, як один з видів планування, полягає у розробці і реалізації наміченого. Стратегічне планування являється постійним, систематичним процесом визначення мети, завдань та цілей об'єкту планування. Результатом стратегічного планування виступає розроблена стратегія. Її впровадження та реалізація здійснюється під час процесу стратегічного управління. Регіональне стратегічне планування розвитку виступає важливим інструментом регулювання державної політики. Завдяки ньому з'являється можливість передбачати різні процеси, які якісно впливають на економічний сектор України: демонополізація, розвиток та приватизація, поява та становлення різноманітних форм власності, позитивні аспекти технічного оновлення процесу виробництва тощо. За основу стратегічного планування взято аналіз внутрішніх можливостей економіки регіону та зовнішніх конкурентних сил. Також, у своїй меті, воно передбачає

підлаштування економіки регіону до стрімкої динаміки розвитку глобального ринку та регіонів-конкурентів. Через те, що регіональні стратегії розвитку різноманітні, в залежності від регіону, по причині істотних відмінностей земель щодо забезпеченості надрами, ресурсами, рівня розвитку окремих галузей економіки і господарства, динамікою економічного зростання тощо, державна стратегія регіонального розвитку, по-перше, формує головні цілі й завдання державного розвитку на виділений проміжок часу, а по-друге – розробляє перелік збалансованих між собою стратегій соціально-економічного розвитку деяких окремих регіонів.

Проблемами нашої країни в цьому напрямі є відсутність системного підходу до регіональної політики та наявність невизначеності стратегічних перспектив розвитку регіонів, при регіональному плануванні недостатньо використовуються інструменти державного регулювання, які спрямовані на стимулювання розвитку територій, низька інституційна та фінансова спроможність місцевої влади у питаннях вирішення проблем територіальних громад, відсутні стимули до створення єдиної системи стратегічного планування, які включають у себе використання прозорих і усім зрозумілих механізмів формування та реалізації національної політики та розвиток процедур виконання владних повноважень.

Прогнозування регіональних процесів є одним з найважливіших процесів стратегічного планування і полягає у науковому передбаченні майбутнього стану обраного об'єкта прогнозування у конкретному етапі майбутнього. Воно засноване на дослідженні та аналізі тенденцій ступеня розвитку соціально-економічної галузі об'єкта, а також на застосуванні нормативно-математичних розрахунків. Основна мета прогнозування – обґрунтування векторів та потенціалу розвитку території для розроблення якнайкращішої соціально-економічної політики та прийняття необхідних для цього управлінських рішень. Необхідність прогнозів обумовлюється певною довготривалістю і комплексністю наявних територіальних проблем, а також значним впливом

макроекономічної політики на процеси формування різних структурних регіональних комплексів та ринків.

Моніторинг являється невід'ємним компонентом процесу стратегічного планування розвитку регіону. Цей процес включає в себе системний збір і фіксацію даних для якісного відстеження головних показників, за якими здійснюється реалізація: стратегії розвитку публічної сфери, стратегії регіонального розвитку та програм чи проектів, за якими, відповідно, і здійснюється реалізація. Головною метою моніторингу є отримання інформації щодо якості реалізації запланованого, з можливістю подальшого коригування; забезпечення ефективного використання виділених для реалізації стратегії розвитку ресурсів; досягнення поставлених цілей та завдань; мінімізація впливу негативних наслідків. Основоположність моніторингу полягає у комплексності, системності та регулярності у процесі користування механізмами його здійснення. Індикатори повинні відповідати за якісне надання необхідної інформації щодо досягнення або ж недосягнення виділених стратегічних цілей регіонального розвитку, які були визначені розробленим планом. Головна ціль моніторингу – надання змоги здійснення якісного ретельного відстеження процесу виконання стратегії, її цілей та завдань, аналізу реалізації стратегії.

РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ПЛАНУВАННЯ

2.1 Історія формування нормативно-правової бази процесу стратегічного регіонального планування

Стратегічне планування регіонального розвитку, як один із найважливіших державо- та регіонотворчих процесів, закріплений у законодавчій базі України.

Її формування характеризується довго тривалістю і складністю. Можна виокремити такі етапи формування:

1) 1991 – травень 1996 року. В цей період тільки розроблялись засади державності в нашій країні. Найважливішими прийнятими документами були: укладання Конституційного договору між Президентом та ВРУ «Про основні засади організації та функціонування державної влади і місцевого самоврядування в Україні на період прийняття нової Конституції України» (1995 р.) [18] та прийняття закону «Про всеукраїнський та місцевий референдуми» (1991 р.) [18]. Ці нормативні документи закладають основи забезпечення народовладдя в країні та безпосередньої участі всіх громадян в процесі управління як державними, так і місцевими справами.

2) Червень 1996 – 2005 роки. Найважливішим процесом другого етапу було прийняття у 1996 році Конституції України. Окрім цього, було сформоване законодавче поле політики регіонального розвитку. Була ратифікована у 1997 році Європейська Хартія місцевого самоврядування [19]. З прийняттям цього документу, Україна взяла на себе відповідальність щодо початку процесу

перебудови місцевого самоврядування, прийнявши закон «Про місцеве самоврядування в Україні» [20]. В ньому визначалась система та гарантії місцевого самоврядування, як інституційного явища влади, сформувались засади організації та діяльності, юридичний статус та відповідальність, покладена на органи та особи виконання державної регіональної політики. У цей період були схвалені такі законодавчі акти:

- Закон України «Про місцеві державні адміністрації» - унормував порядок, повноваження та організацію діяльності місцевих адміністрацій [21];
- Закон України «Про органи самоорганізації населення» - унормував порядок, повноваження та організацію діяльності органів самоорганізації населення [22];
- Закон України «Про Генеральну схему планування території України» - були встановлені пріоритети та концептуальні рішення процесу планування і використання державних територій [23];
- Закон України «Про затвердження Загальнодержавної програми розвитку малих міст» - були визначені основні напрями соціально та економічного розвитку малих міст на території України [24].

Важливими документами, прийнятими в цей період стали Бюджетний [25] та Земельний [26] кодекси України у 2001 році.

Також відбулась перша спроба реалізації державної регіональної політики через Указ Президента у 2001 році «Про Концепцію державної регіональної політики» [27]. Найважливішою метою державної регіональної політики цей документ визначав створення відповідних умов для повноцінного рівномірного розвитку країни та її територій, підвищення рівня життя громадян, із забезпеченням для них усіх необхідних гідних умов проживання, які поклала на себе держава, удосконалення місцевих та державних інституційних органів

влади, дієвості їх керівних рішень, посилення економічного ринку всередині країни, полягаючись на збільшенні потенціалу регіонів.

3) 2005 – 2014 роки. Цей період характеризується остаточним законодавчим та нормативно-правовим унормуванням регіональної політики. Найважливішим документом, прийнятим в цей період є прийнятий у 2005 році Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» [28]. В статті 3 цього акту встановлено, що усі стимулювання, з боку держави, політики стратегічного регіонального розвитку відбуваються згідно у векторах державної регіональної, соціально-економічної політики. Процес затвердження стратегії регіонального розвитку відбувається у двох векторах:

- Перший – Кабінетом Міністрів України затверджується державна стратегія регіонального розвитку;
- Другий – Радою міста Київ, міськими та обласними радами – регіональна стратегія розвитку (за поданням Рад Міністрів відповідних рівнів, враховуючи норми, які були закладені у Державні стратегії регіонального розвитку).

Процес реалізації державної політики у питанні стимулювання розвитку регіонів покладений на КМУ, центральні органи виконавчої влади, галузь яких стосується регіонального розвитку, органи місцевої виконавчої влади та місцевого самоврядування [29].

4) Перший етап децентралізації в Україні 2014 – 2019 років. Фундаментом цієї політики є положення Європейської хартії місцевого самоврядування [20], з урахуванням найрезультативніших світових стандартів суспільних відносин.

Процес змін законодавчого підґрунтя системи влади, а також територіального питання почало відбуватись у 2014 році.

Першим важливим документом був, ухвалений Урядом у квітні 2014 року «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної

організації влади» [30]. Далі – утверджено план заходів реалізації концепції. Ці дії й стали стартом реформи.

Але, для того, щоб почати процес реалізації цих документів, необхідно було внести змін до самої Конституції України та сформувати кейс нового законодавства.

Змінами до Конституції повинні були утвердитись створення виконавчих органів обласного та районного рівнів, перепрофілювання міських державних адміністрацій в органи здійснення контролю та нагляду.

В силу того, що ВРУ не прийняла подані Президентом зміни до Конституції, уряд розпочав реформу, відштовхуючись від меж чинної Конституції.

В цей період був сформований діючий нині пакет законів, та законодавчі ініціативи, такі як:

- Внесення змін до Бюджетного [31] та Податкового [32] кодексів. Завдяки цим реформам відбулась фінансова децентралізація, завдяки якій бюджети місцевого рівня значно зросли;
- Завдяки Закону «Про добровільне об'єднання територіальних громад» відкрито шлях для початку формування базового рівня місцевого самоврядування та запровадження інституту старост в ОТГ [33].
- У Законі «Про співробітництво територіальних громад» було розроблено механізми вирішення загальних проблем громад, які стосуються кожної: питання очищення навколишнього середовища від сміття, розвиток інфраструктури тощо [34].
- Закон «Про засади державної регіональної політики» відкрив нові шляхи підтримки регіонального розвитку [35].

Пакет прийнятих законів, який стосується розширення повноважень місцевих органів врядування, дозволив не тільки оптимізувати процес надання

адміністративних послуг, а делегувати цим органам повноваження базових адміністративних послуг. Це такі послуги як реєстрація місця проживання, видача паспортів, реєстрація підприємців, фізичних, юридичних осіб тощо [36].

5) Другий етап децентралізації – із 2020 року. На цьому етапі КМУ визнав децентралізацію як один із найбільш пріоритетним завданням. Завдяки прогресу в даному векторі, сприятиметься розвиток місцевого самоуправління і економічного стану країни в цілому. Другий період тільки розпочався та пов'язаний зі зміною влади в країні, але, не зважаючи на це, вже відбулись суттєві зміни в устрої держави.

12 червня 2020 року Урядом було затверджено новий адміністративно-територіальний устрій на базовому рівні.

17 липня 2020 року ВРУ було прийнято постанову «Про утворення та ліквідацію районів», згідно якої, кількість районів в країні скоротилась з 490 до 136 [37, 38].

2.2 Методологія стратегічного планування регіонального розвитку

Розробка стратегічної платформи

Планувальний процес регіонального розвитку, в першу чергу, починається із розробки стратегічної платформи. Вона містить у собі соціально-економічний та SWOT-аналізи, визначення та відбір регіональних конкурентних переваг. Окрім цього, визначається концепція розвитку регіону через реалізацію стратегічних цілей.

Призначення стратегічної платформи полягає у тому, щоб досягти балансу між взаємо-суперечливими вимогами у короткостроковій та довгостроковій перспективах. Вона поєднує у собі абсолютно різні галузеві та

компонентні перспективи, знаходить баланс між суперечливими пріоритетами, ставить акцент на конкурентних позиціях регіону, яких він прагне досягти. Для цього, стратегічна платформа визначає мінімальну межу необхідних для досягнення заданих стратегічних цілей ресурсів розвитку.

Підготовчий етап: початок процесу розробки стратегії

Починається розробка стратегії з етапу підготовки. Він включає в себе безпосередній запуск процесу розробки та проводить мобілізацію всіх можливих та необхідних зацікавлених сторін.

У процесі даної фази регіон забезпечує виділення всіх необхідних ресурсів і залучає зацікавлені сторони до роботи в рамках розробки стратегії.

Особлива увага приділяється залученості представників усіх соціальних груп, в тому числі уразливих і маргінальних, також приділяється увага гендерній рівності. Вимоги до процесу полягають у його прозорості, гарантуванні, що всі залучені учасники вчасно проінформовані про мету процесу, його ключові кроки і результати. Отже, в процесі розробки існують такі структури: команда розробників, регіональна група партнерства, а також керівний комітет – це орган, на який покладений процес управління процесом стратегічного планування регіонального розвитку та робочі фокус-групи – колектив, складений з 70-100 людей-представників організацій, які можуть бути висловлювальниками суспільних думок)

Соціально-економічний аналіз області

Соціально-економічний аналіз області є фундаментом розробки ймовірних сценаріїв розвитку, із визначенням сильних та слабких сторін області. Він покриває кожен важливий аспект життєдіяльності і розвитку території. Соціально-економічний аналіз дозволяє краще зрозуміти нині існуючий стан та актуальні тенденції в найпріоритетніших сферах. Завдяки ньому, створюється потужна основа для того, щоб своєчасно виявити бажані і

не дуже зміни в регіоні, а також основу, від якої відштовхуються при прийнятті рішень щодо реалізації стратегії.

Все починається зі збору даних. Для того, щоб забезпечити точність і повноту збираних даних, їх якісний аналіз, необхідно збирати дані двох типів:

- вторинні – це кількісні, з офіційних джерел, статистичного характеру та об'єктивні;
- первинні – якісні, більш неформальні, думки людей, сеуб'єктивні.

Ефективність збору даних можна підвищити завдяки точному формулюванню необхідної структури даних та якісній комунікації, у вигляді своєчасного подання бажаних запитів до джерел інформації.

Схемою нижче продемонстровані етапи підготовки соціально-економічного аналізу.

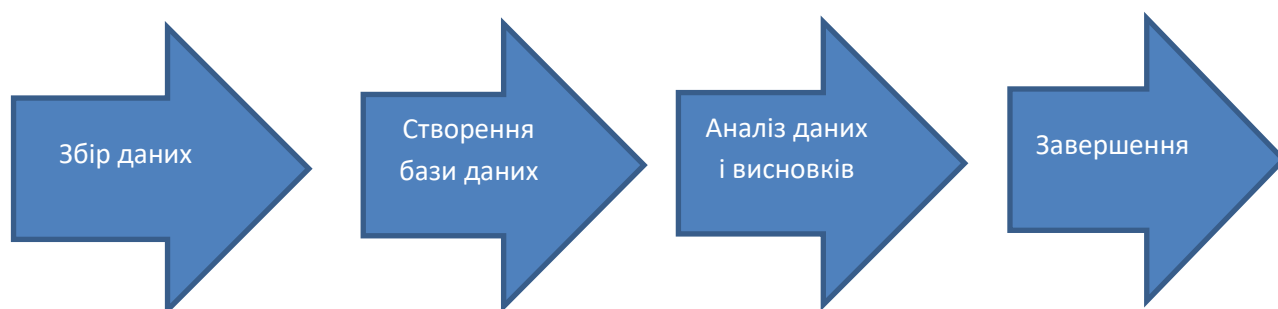


Рисунок 2.1 – Етапи підготовки соціально-економічного аналізу

Процес підготовки соціально-економічного аналізу є надважливим елементом всього процесу розробки стратегії регіонального розвитку. Тому, що цей аналіз дає можливість визначати слабкі та сильні сторони вибраної території, провести оцінку всіх ймовірних сценаріїв розвитку подій, визначити внутрішньотериторіальні ресурси та конкурентні переваги області над іншими. Соціально-економічний аналіз розробляється на основі відкритих даних державних установ: обласного управління статистики, податкової служби,

численних управлінь ОДА та державної служби статистики. Окрім цього, при підготовці, буде бажаним використання матеріалів статистичних даних міжнародних інституцій: форумів, Світового банку, публікацій академічних інститутів та інших дослідницьких центрів, різних соціологічних служб.

SWOT-аналіз

SWOT-аналіз представляє собою досить ефективний метод ідентифікації сильних і слабких сторін всередині, та розпізнавання ймовірних можливостей і загроз ззовні. Він показує: як краще застосовувати власні наявні сили в регіоні та зменшити його слабкості, яким чином оптимально використовувати всі зовнішні можливості і минати загрози.

SWOT-матриця описує собою стратегічні визначення, які можливі до реалізації, тільки при знаходженні найбільш збалансованого поєднання сильних і слабких сторін, які являються внутрішніми чинниками, та можливостей із загрозами – як зовнішніх. Окрім цього, SWOT-аналіз може розглядатись як доведений «до розуму» синтез соціально-економічного аналізу.

В таблиці нижче показані ключові питання для кожного із критеріїв SWOT-аналізу, та їх джерела.

Таблиця 2.1 – питання і джерела для здійснення SWOT-аналізу

<p>Сильні сторони: Що ми маємо в регіоні таке, чого не мають інші? Що ми робимо, або ми можемо зробити краще, ніж інші?</p> <p>Джерела інформації: соціально-економічний аналіз, аналіз зацікавлених сторін</p>	<p>Слабкі сторони: У чому ми гірші за інших? Що може суттєво загальмувати наш розвиток?</p> <p>Інформаційні джерела: соціально-економічний аналіз, аналіз зацікавлених сторін</p>
<p>Можливості: Які можуть бути знайдені можливості для розвитку</p>	<p>Загрози: Які зовнішні тенденції можуть перешкодити нашому</p>

регіону?	розвитку або обмежити його?
Джерела інформації: PESTаналіз, стратегічні документи вищого рівня, аналіз зацікавлених сторін	Джерела інформації: PESTаналіз, стратегічні документи вищого рівня, аналіз зацікавлених сторін

Стратегічне фокусування

На глобальному ринку між собою конкурують не тільки корпорації за інвесторів та споживачів послуг. У сучасному світовому формуванні, території змушені постійно конкурувати між собою за людей, технології, знання, ідеї, капітал. Відтепер, регіональний розвиток, в першу чергу, став інструментом досягнення переваг над конкурентами, в нашому випадку – регіонами. Такі дії відбуваються під впливом процесу, з допомоги якого території керуються постійними конкурентними трансформаціями, з метою набуття більш комфортних умов, як для життя населення, так і для ведення різного роду господарської діяльності. Сильний конкурентоспроможний регіон притягує до себе нових інвесторів, знання та технології, що в результаті впливає на підвищення регіональних доходів та загального рівня життя населення – ключових факторів, характеризуючи спроможність регіону.

Стратегічне фокусування, в свою чергу, являється одним із інструментів стратегічного планування. Використовується для якісного визначення з подальшим відбором конкурентних переваг регіону. Через процес стратегічного фокусування визначаються головні акценти стратегії: вибираються найбільш перспективні конкурентні переваги та найголовніші проблеми в області.

У своїй основній меті стратегічне фокусування має визначати та класифікувати найголовніші переваги, які характеризують область.

Провівши аналіз існуючих конкурентних переваг та порівнявши їх з іншими регіонами, робляться деякі висновки щодо вибору стратегічних

векторів, можливих стратегій і ключових пріоритетів розвитку. Завдяки стратегічному фокусуванню виділяються потенційні переваги, які має регіон у сферах економічного, соціального розвитку, інфраструктурних об'єктів, навколишнього природного середовища тощо.

Бачення розвитку

Бачення розвитку є новим етапом в процесі розробки стратегії регіонального розвитку. В цій фазі завершується аналіз існуючого стану і починається чітке формулювання того, що є бажаним у досягненні в регіоні. Бачення представляє собою жадану картину можливого стану регіону у майбутньому. Воно зосереджує увагу на критичних питаннях і проблемах в області. Також визначається, яку саме спільноту чи громаду реалізатори стратегії будуть намагатись побудувати.

У своєму явленні, хороше бачення повинне відображати пов'язані між собою внутрішні і зовнішні виміри. Внутрішній вимір показує загально-суспільну думку усіх зацікавлених сторін в регіоні, щодо формування такої громади, яку будуть будувати протягом часу стратегічного періоду. Зовнішній вимір, у свою чергу, показує конкурентні позиції, яких регіон буде намагатись досягти. Ці обидва виміри повинні засновуватись на унікальних конкурентних перевагах, притаманних лише цьому регіону, які він створив або може створити.

Ця спільна перспектива, яка відображається у баченні розвитку регіону, є свого роду поєднанням вже наявних глибоко укорінених норм і цінностей, з новими, бажаними нормами і цінностями, тими які визначені як ті, що подолають проблеми розвитку та інші виклики і забезпечать сталість у майбутньому.

Стратегічні цілі

Стратегічні цілі формуються на основі концепції бачення майбутнього розвитку та обраних стратегічних напрямів. Вони представляють собою перший етап трансформації та конкретизації бачення розвитку та майбутнього в цілому. Стратегічні цілі встановлюють рамки для основних напрямів досягнення бачення розвитку регіону і ототожнюють кінцеві результати, досягнення яких поставлене в рамки стратегічного періоду. Фінальна частина стратегічної платформи полягає у визначенні стратегічних цілей та якісного контролю щодо їх узгодження, як у горизонтальному, так і вертикальному векторах.

Горизонтальний аспекти гармонізації діє на рівні взаємного, між компонентного та міжгалузевого рівнів; вертикальний, в свою чергу – узгодження зі стратегіями, перспективами і планами вищого, тобто національного рівня [39].

Висновки до розділу 2

Виділяють 5 етапів формування законодавчої бази стратегічного планування регіонального розвитку:

1) 1991 – травень 1996 року. В цей період тільки розроблялись засади державності в нашій країні. Був прийнятий закон «Про основні засади організації та функціонування державної влади і місцевого самоврядування в Україні на період прийняття нової Конституції України».

2) Червень 1996 – 2005 роки. В цей період прийняли закони: «Про місцеве самоврядування в Україні», на основі Європейської Хартії місцевого самоврядування; Про місцеві державні адміністрації»; «Про органи самоорганізації населення»; «Про Генеральну схему планування території

України»; «Про затвердження Загальнодержавної програми розвитку малих міст»; Бюджетний та Земельний кодекси України.

3) 2005 – 2014 роки. Відбулось остаточне законодавче та нормативно-правове унормування регіональної політики та прийнятий закон «Про стимулювання розвитку регіонів».

4) Перший етап децентралізації в Україні 2014 – 2019. В цей період відбувся процес змін законодавчого підґрунтя системи влади та територіального питання. Була ухвалена «Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади»; відбули зміни в Бюджетному та Податковому кодексах. Були ухвалені такі закони: «Про добровільне об'єднання територіальних громад»; «Про співробітництво територіальних громад»; Про засади державної регіональної політики».

5) Другий етап децентралізації – із 2020 року. На цьому етапі КМУ визнав децентралізацію як один із найбільш пріоритетним завданням. Було затверджено новий адміністративно-територіальний устрій на базовому рівні та прийнято постанову «Про утворення та ліквідацію районів».

Методологія стратегічного планування регіонального розвитку та розробки стратегічної платформи складається з таких етапів:

1. Підготовчий етап: початок процесу розробки стратегії. Етап підготовки. Він включає в себе безпосередній запуск процесу розробки та проводить мобілізацію всіх можливих та необхідних зацікавлених сторін.

2. Проведення Соціально-економічного аналізу області. Соціально-економічний аналіз області є фундаментом розробки ймовірних сценаріїв розвитку, із визначенням сильних та слабких сторін області. Він покриває кожен важливий аспект життєдіяльності і розвитку території.

3. Створення SWOT- аналізу та SWOT-матриці. SWOT-аналіз представляє собою досить ефективний метод ідентифікації сильних і слабких сторін

всередині, та розпізнавання ймовірних можливостей і загроз ззовні. SWOT-матриця описує собою стратегічні визначення, які можливі до реалізації, тільки при знаходженні найбільш збалансованого поєднання сильних і слабких сторін, які являються внутрішніми чинниками, та можливостей із загрозами – як зовнішніх.

4. Вибір стратегічного фокусування. Використовується для якісного визначення з подальшим відбором конкурентних переваг регіону. Через процес стратегічного фокусування визначаються головні акценти стратегії: вибираються найбільш перспективні конкурентні переваги та найголовніші проблеми в області.

5. Зіставлення бачення розвитку. Бачення розвитку є новим етапом в процесі розробки стратегії регіонального розвитку. В цій фазі завершується аналіз існуючого стану і починається чітке формулювання того, що є бажаним у досягненні в регіоні. Бачення представляє собою жадану картину можливого стану регіону у майбутньому.

6. Обирання стратегічних цілей. Стратегічні цілі формуються на основі концепції бачення майбутнього розвитку та обраних стратегічних напрямів. Вони представляють собою перший етап трансформації та конкретизації бачення розвитку та майбутнього в цілому.

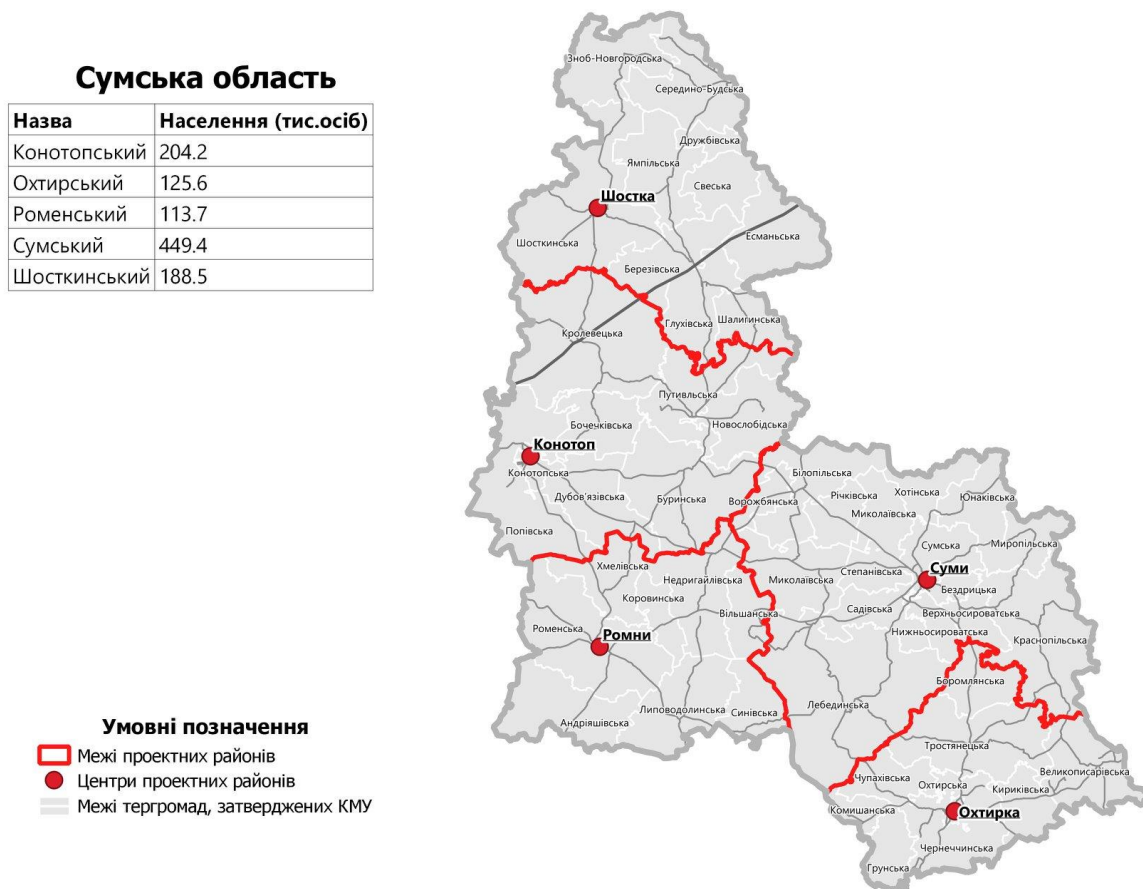
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Соціально-економічний аналіз області

Новий адміністративно-територіальний устрій

В результаті проведення адміністративно-територіальної реформи влітку 2020 року, Сумська область була поділена на 5 районів. Новими районами стали: Сумський, Охтирський, Роменський, Конотопський та Шосткинський.

Рисунок 3.1 – Районний поділ Сумської області.



Сумський район

До Сумського району, разом зі старими увійшли територія Білопільського, Краснопільського та Лебединського районів. В результаті цього об'єднання, район став найбільшим за площею в області, з територією 6498,3 км² та населенням 446 000 осіб. До складу Сумського району увійши наступні 16 громад: Сумська, Білопільська, Ворожбянська, Лебединська – міські; Миколаївська, Степанівська та Хотінська – селищні; Бездрицька, Верхньосироватська, Миколаївська, Миропільська, Нижньосироватська, Юнаківська – сільські.

Конотопський район

Конотопський район став другим за величиною, до його складу було включено території Конотопського, Буринського, Путивльського та Кролевецького районів. Площа сягає 5188,3 км², а населення – 201 000 осіб.

До складу цього району було включено 8 територіальних громад: Конотопська, Буринська, Кролевецька, Путивльська – міські; Дубов'язівська – селищна; Бочечківська, Новослобідська, Попівська – сільські.

Шосткинський район

До складу Шосткинського району увійшли землі Шосткинського, Серединобудського, Ямпільського та Глухівського районів. Площа новоутвореної одиниці 5070,2 км², а населення 186 000 осіб.

У склад Шосткинського району включили 10 громад: Шосткинська, Глухівська, Середино-Будська – міські; Есманьська, Зноб-Новгородська, Свеська, Шалигинська та Ямпільська – селищні; Березівська – сільська.

Охтирський район

До складу Охтирського району були включені території колишніх Охтирського, Великописарівського та Тростянецького районів. Це найменший за площею район, з територією 3196,5 км², і населенням 124 000 особи. До його

складу входять 9 територіальних громад: Охтирська, Тростянецька – міські; Великописарівська, Кириківська, Чупахівська – селищні; Боромлянська, Грунська, Комишанівська, Чернечинська – сільські.

Роменський район

До складу Роменського району ввійшли також три колишніх територіальних одиниці: Роменський, Недригайлівський та Липоводолинський райони. Кількість населення сягає 112 000 осіб, з площею 3880,7 км².

До складу були включені наступні 8 громад: Роменська – міська; Липоводолинська, Недригайлівська – селищні; Андріяшівська, Вільшанська, Коровинська, Синівська та Хмелівська – сільські [40,41].

Географія області

Наша область була утворена у 1939 році, до її складу ввійшли райони Харківської, Чернігівської та Полтавської областей. Розташована у північно-східній частині України. Протяжність регіону з півночі на південь – 200 км, із заходу на схід – 170 км.

Область є прикордонною з Російською Федерацією і межує з її Брянською, Курською та Белгородською областями; на півдні перетинається з Полтавською областю, на південному сході межує з Харківською, а на заході – з Чернігівською областями.

Клімат в регіоні м'який, помірно-континентальний. Область розташована в межах Поліської у північній частині і Лісостепової в центральній та південній частинах.

Корисні копалини

На території області налічується 22 різних видів корисних копалин, зосереджених у 393 родовищах. Однак, з них лише 136 родовищ знаходять в експлуатації.

Різноманітність корисних копалин складається з паливно-енергетичної сировини: нафта, газ, торф, конденсат – 57,8%, сировини, яку використовують для виготовлення будівельних матеріалів – 31,5%, питної та підземних вод – 9,1%, гірничохімічних та нерудних сортів корисних копалин, що використовується в металургійній галузі – 1,6%.

Водні ресурси

На території Сумської області протікають 1543 річки. Загальна їх протяжність – 8 020 км. Територія регіону відноситься до Дніпровського басейну. В межах області він розділений на 2 майже однакових за площею покриття суббасейни: суббасейн середнього Дніпра – 53% та суббасейн Десни – 47%.

Загальна площа лісів в області становить 465 900 гектарів, що складає 19,5% всієї площі регіону. Флора налічує понад 120 різних порід дерев і кущів та 2 300 видів рослин.

Відходи та шкідливі викиди

Серед рейтингу за обсягами викидів забруднюючих атмосферу речовин, станом на 2019 рік, область займає 11 місце поміж інших в Україні. Частка кількості шкідливих викидів серед загальної в країні складає 0,9%. Підприємствами, що найбільше забруднюють атмосферу являються: Сумське ЛВУМГ – філія газопровідної компанії «Київтрансгаз», ТОВ «Сумитеплоенерго», ПАТ «Укрнафта», ПАТ «Сумхімпром» та НГВУ «Охтирканафтогаз».

До 2020 року в регіоні вже накопичено 35 794 600 тонн відходів [42].

Накопичувані роками заборонені або непридатні за станом хімічні засоби, що використовуються для захисту рослин являються гострою екологічною проблемою в регіоні. Вже протягом 5 років жодного разу не проводились заходи утилізації пестицидів. Замість цього, проводились дії з перезатерення отруйних речовин [43].

Населення і трудові ресурси

Станом на 2019 рік, чисельність населення в регіоні складає 1 068 200 осіб. З них 741 400 міського населення (69,41%) і 326 800 сільського (30,59%). Протягом останнього десятиліття щорічно зменшується кількість населення, зокрема в 2018 та 2019 роках в середньому на 13 000 чоловік. Також, останніми роками для регіону став вже постійним процес міграційного скорочення населення.

Демографічна криза, спричинена щорічним зменшенням населення, є однією з найгірших по всій країні. Вона містить дуже високі ризики для подальшого розвитку територій, адже в перспективі негативно впливатиме на економічну сферу, через те, що спричинятиме зменшення обсягу внутрішнього ринку, а також загальної чисельності робочої сили в регіоні.

За підрахунками 2019 року, в області налічується 583 900 жінок, що складає 54,1% та 495 300 чоловіків – 45,9%.

Станом на 2019 рік чисельність робочої сили складала 533 000 осіб. 92,3% з усієї кількості були зайняті в сферах економічної діяльності. Рівень кількості осіб працездатного віку, серед загального об'єму робочої сили становить 64,8%.

Рівень зайнятості серед усього населення становить 59,8%. Більшу частину – 58,9% усієї зайнятості працівників забезпечують три економічні сектори: сільське господарство; промисловість; оптова та роздрібна торгівля, ремонт мотоциклів та інших транспортних засобів. Найбільше вакансій також

налічується даних секторах: переробна промисловість – 20%, аграрне та лісове господарство – 16%, торгівля та ремонт транспортних засобів – 13%.

Середньомісячна заробітна плата, станом на 2019 рік, становить 8 579 гривень.

Рівень безробіття працездатного віку склав 7,7%, відносно залученого до роботи населення.

Транспортна інфраструктура

В сумській області доволі розвинена система логістичного сполучення. Вона представлена автомобільним, залізничним, авіаційним та міським комунальним електричним транспортом. Але, не зважаючи на обширну транспортну систему, пасажирсько-транспортне сполучення з іншими областями нашої країни залишається в незадовільному стані.

Протяжність усіх доріг загального користування сягає 7 200 км. З них дороги державного значення першого та другого порядку складають 2 100 км – 29,2%, а дороги місцевого значення простягаються на 5 100 км, що складає 70,8%.

Загальна щільність усіх доріг, в тому числі з твердим покриттям (6 700 км), складають 281,9 км на 1 000 км² загальної площі.

Довжина залізничних колій, що знаходяться в експлуатації – 865 км. Основними напрямками руху залізничного транспорту являються шляхи: Київ – Харків, Київ – Москва (через Конотоп), Конотоп – Курськ.

Наявні логістичні маршрути регіону дають можливість підтримувати постійний зв'язок з Росією, Республікою Білорусь, країнами Балтії, Казахстаном, та всіма регіонами всередині України.

Охорона здоров'я

Медичний захист населення забезпечуються 96 закладами: 22 обласного порядку, 9 міського, 16 центральних районних лікарень, 4 стоматологічні центри, 16 амбулаторій, 26 центрів первинної допомоги. Невідкладну медичну допомогу для населення забезпечує Сумський обласний центр екстреної медичної допомоги.

В межах реформування медичної галузі, для кожного району та міста області пропрацьовано найоптимальніша мережа ефективного медичного втручання закладів захисту здоров'я. Обов'язковим критерієм було забезпечення обслуговування населення сільської місцевості. Завданням цієї реформи є функціонування 426 місць надання первинної допомоги.

Освіта

Станом на 2019 рік, в області налічується 462 заклади освіти, в яких навчаються 34 924 дитини, 419 закладів загальної середньої освіти з 97 542 учнями. В рамках реформування освітнього шкільного середовища, за останні 8 років кількість освітніх закладів було скорочено на 149 одиниць.

На території області працюють 29 закладів надання професійної освіти, серед яких: 8 ліцеїв, 11 вищих професійних училищ, 6 центрів ПТО, 2 технічні училища та 2 центри, які знаходяться при пенітенціарній системі.

В області налічується 27 закладів надання вищої освіти, з них 4 III-IV рівнів акредитації, інші 23 - I-II ступеня. До складу закладів III-IV рівня акредитації також відносяться 13 коледжів та технікумів. Загальна кількість студентів в усіх закладах надання вищої освіти налічується в кількості 34 004 особи. Також відбувається стійка тенденція до збільшення студентів з іноземних країн. Наразі 2 500 людей з 51 країни світу здобувають освіту в Сумських вищих навчальних закладах.

Економіка

Протягом періоду 2012-2018 років спостерігається суттєве зростання валового регіонального продукту. У фактичних цінах збільшення відбулося в 2,7 рази. Питома вага обласного ВРП в національній економіці складає 1,9%. У розрахунку на 1 особу обласний валовий регіональний продукт сягає 62 955 гривень.

Промисловість

Промисловий комплекс в регіоні серед інших видів економічної діяльності робить найбільший внесок у показники загального розвитку регіону. Серед усіх видів економічної діяльності найбільшу частку займає добувна промисловість і розроблення кар'єрів – 16,6%, виробництво продуктів харчового призначення та напоїв – 25,1%, забезпечення електроенергії, газу, кондиційованого повітря та пару – 16,5%, машинобудування – 12,2%, створення хімічної продукції – 8%.

Продукцію, в тому числі і послуги, виготовлену обласними промисловими підприємствами у 2019 році було реалізовано на суму 48 300 000 000 гривень.

Інноваційна діяльність

Протягом 2019 року в інноваційній діяльності прийняло участь 23 промислових підприємства, які складають лише 18,9% від всієї загальної кількості. Цими підприємствами сумарно було впроваджено 285 новітніх технологічних процесів. Часта загального обсягу всієї реалізованої продукції, виготовленої за рахунок інноваційних технологій складає 2%.

В регіоні помічений великий спад кадрового наукового складу, які суттєво впливають на розвиток інноваційної діяльності в регіоні. Кількість працівників, які задіяні у процесах наукових досліджень і розробок скоротилась

з 2857 осіб у 2016 році до 913 особи в 2019. Найбільше скорочення помічається серед дослідників – з 1840 до 499 осіб [42].

В регіоні було створено навчальний центр дуальної освіти, способом навчання якого є освоєння теоретичного матеріалу в навчальному закладі, а відпрацювання практичного навчання вже безпосередньо на підприємстві. Завдяки такому введенню підприємства забезпечуються висококваліфікованими працівниками. Цей проект передбачає партнерство держави та приватного сектору в напрямі підготовки спеціалістів для високотехнологічних підприємств [44].

Сільське господарство

Сільськогосподарський сектор є однією з провідних галузей економіки регіону. Він значною мірою впливає на рівень та якість життя населення регіону, забезпечує стабільну роботу підприємств харчової галузі та переробної промисловості.

Наш регіон достатньо забезпечений людським та природнім ресурсом для якісного розвитку агропромислового сектору. Загальна площа угідь, залучених до сільського господарства сягає 1 700 000 гектарів.

В галузі виробництва продукції рослинництва область постійно займає передові позиції серед інших областей України, завдяки високій плодovitості, родючості та продуктивності ґрунтів на території регіону. В кожному з напрямів аграрних господарств протягом останніх 5 років виробляється валової продукції у сфері сільського господарства на суму від 10 200 000 000 до 11 400 000 000 гривень щорічно. Цей показник становить 4,4% від всього загального обсягу виробничої потужності в Україні.

Сільське господарство нашого регіону у сфері рослинництва спеціалізується на вирощуванні різних зернових та технічних культур. В галузі тваринництва – у виробництві молока та м'яса всіх видів світських тварин.

Валова додана вартість сільськогосподарської сфери у 2018 сягала 15 718 000 000 гривень. Такий об'єм становить 26,4% від загального обсягу валової доданої вартості серед усіх галузей економіки регіону.

У виробництві продукції сільського господарства регіону переважає продукція сфери рослинництва – 82%, тваринництва – 18% відповідно. Серед продукції рослинництва, 80% займає виробництво зернових та технічних сільськогосподарських культур.

В галузі тваринництва розвинені сфери молочного скотарства, свинарництва та птахівництва. Цією галуззю щорічно виробляється понад 68 000 тонн м'яса, збирається до 400 000 тонн молока та 411 000 000 штук яєць.

Мале підприємництво

Частка малих підприємств займають значущу частину серед загальної кількості підприємств регіону – 93,5%. Частка середніх підприємств, в свою чергу, становить 6,4%.

У розподіленні підприємств малого бізнесу по галузям, більша частина знаходиться в руках оптової та роздрібною торгівлі, ремонті мотоциклів та транспортних засобів – 25%; у аграрній сфері, лісовому та рибному господарствах – 19%; промисловій галузі – 13,7%. Середні підприємства галузево поділені таким чином: аграрний, лісовий та рибний комплекс – 33,1%; промисловість – 31,2%; оптова та роздрібна торгівля, ремонт мотоциклів та інших транспортних засобів – 5,7%. Більша половина ФОПів залучені до діяльності в таких сферах: оптової та роздрібною торгівлі; ремонті мотоциклів та транспортних засобів – 50,6%, інформаційній та телекомунікаційні – 5,7%, промисловості – 5,1%.

За підрахунками 2019 року, в регіоні зареєстровано 40 400 суб'єктів різних сфер господарювання. Серед них підприємств, що являються

юридичними особами – 5 900 одиниць, з них 5 600 малих та 378 середніх; фізичних осіб-підприємців – 34 500.

Один із найважливіших критеріїв оцінки загальної діяльності підприємств вважається їх внесок у загальний обсяг реалізованої продукції регіону. Тож, підприємствами сектору малого бізнесу в 2018 році було реалізовано продукції на загальну суму 23 700 000 000 гривень, що становить 22,6%. В свою чергу, підприємствами середнього бізнесу – 62 000 000 000 гривень, що сягає 59,3% від загального обсягу всієї реалізованої продукції в регіоні [42].

3.2 SWOT-аналіз Сумського регіону, SWOT-матриця взаємозв'язків елементів аналізу, сценарії розвитку і бачення області

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз Сумської області

Переваги	Недоліки
1. Шлях до налагодження зв'язку між різними соціальними верствами населення один з одним та владою. 2. Відкритість влади до змін та інноваційного розвитку. 3. Розвиток ІТ в публічних та соціальних сферах, SMART-технології в регіоні. 4. Гарно розвинута аграрна сфера з високим майбутнім потенціалом. 5. Розвинуте бізнес-середовище. 6. Гарна внутрішньорегіональна логістична розв'язка. 7. Наявність транзитних шляхів через регіон.	1. Відсутність верховенства права та публічних інституцій в регіоні. 2. Корумпованість влади та високий вплив кримінальних структур на всі сфери життєдіяльності. 3. Незадовільний стан комунальних мереж в регіоні. 4. Недостатня забезпеченість медичної сфери сучасним обладнанням та комп'ютерними технологіями. 5. Недовершена сучасна нормативно-правова база для багатьох сфер діяльності. 6. Щорічне зменшення кількості загального та трудового населення.

<p>8. Наповненість регіону природними ресурсами, в тому числі й важливими стратегічними.</p> <p>9. Промисловий потенціал регіону.</p> <p>10. Наявність великої кількості вільних земельних ділянок для впровадження бізнесу, виробництва та агросфери.</p> <p>11. Партнерські освітні програми ВНЗ еміграційного та імміграційного обміну студентів.</p> <p>12. Розвинуте освітнє середовище, що готує висококваліфікованих спеціалістів.</p> <p>13. Родючість ґрунтів.</p> <p>14. Велика кількість заповідних територій в межах регіону.</p> <p>15. Наявність історично-культурного осередку.</p>	<p>7. Населення повністю не відійшло від радянського соціалістичного менталітету.</p> <p>8. Відсутність єдиної ідеології у населення.</p> <p>9. Соціально нерозвинуте населення.</p> <p>10. Проблема шкільної освіти для сільських територій.</p> <p>11. Прикордонна зона з країною-агресором.</p> <p>12. Втрата великої російської партнерської бази для всіх видів господарств.</p> <p>13. Занепад промислових підприємств та сильний знос основних фондів промисловості.</p> <p>14. Незадовільний стан доріг.</p> <p>15. Неповноцінна робота аеропорту.</p> <p>16. Низька будівельна активність в регіоні.</p> <p>17. Слабка конкурентоспроможність роботодавців щодо створення гідних умов праці.</p> <p>18. Невідповідність виробників сучасним світовим стандартам.</p> <p>19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні.</p> <p>20. Екологічні проблеми в регіоні.</p> <p>21. Малий інноваційний розвиток підприємств в регіоні.</p> <p>22. Зменшення кількості дослідників.</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Закріплення верховенства права, боротьба з корупцією та злочинними угрупованнями, завдяки суміжності даних цілей з цілями апарату Президента.</p>	<p>1. Забрудненість навколишнього середовища призведе до екологічної кризи.</p> <p>2. Втрата аграрного осередку через деградацію родючості ґрунтів.</p>

<p>2. Впровадження в регіоні європейських нормативно-правових стандартів.</p> <p>3. Розвиток конкурентоспроможності та самодостатності об'єднаних територіальних громад.</p> <p>4. Впровадження технологій SMART-міста в регіоні.</p> <p>5. Розширення надання адміністративних послуг по всьому регіону.</p> <p>6. Насадження європейського менталітету.</p> <p>7. Розвиток промислової, аграрної та бізнес галузей.</p> <p>8. Розбудова якісної інфраструктури та логістичного сполучення як всередині регіону, так і з сусідніми областями.</p> <p>9. Розвиток будівельної галузі.</p> <p>10. Створення привабливого інвестиційного клімату в регіоні.</p> <p>11. Підвищення якості надання послуг/товарів виробників через необхідність підлаштовуватись до нового європейського ринку.</p> <p>12. Налагодження партнерських відносин зі світовими лідерами.</p> <p>13. Новий ринок збуду для підприємств, з виходом на міжнародний ринок, завдяки новим партнерам із зони вільної торгівлі ЄС.</p> <p>14. Збільшення кількості добування ресурсів в регіоні.</p> <p>15. Запозичення сучасних технологій від найрозвиненіших країн світу.</p> <p>16. Впровадження інноваційних технологій на виробництвах.</p>	<p>3. Моральна деградація населення, спричинена низьким рівнем життя та відтоком її освіченої частини.</p> <p>4. Ескалація конфлікту з Російською Федерацією.</p> <p>5. Втрата довіри від Європейських партнерів та загальна зіпсованість репутації через невідповідність та відсутність прогресу в поширенні європейських стандартів по всім сферам.</p> <p>6. Розширення міграційної кризи через загальний низький рівень життя.</p> <p>7. Недостатня забезпеченість кадрами через міграційну кризу.</p> <p>8. Занепад сільських місцевостей.</p> <p>9. Відмирання промислового осередку через незнаходження нового ринку збуту та слабку конкурентоспроможність, спричинену застарілістю технологічних фондів.</p> <p>10. Удар по всім економічним галузям через економічну кризу, спричинену пандемією.</p> <p>11. Нестабільне економічне становище в світі та країні.</p> <p>12. Розширення корупційного впливу в регіоні і остаточне захоплення влади угрупованнями, націленими на власне збагачення.</p>
--	---

<p>17. Розвиток наукового потенціалу регіону.</p> <p>18. Впровадження альтернативних джерел енергії.</p> <p>19. Створення підприємств переробки сміття, очищення навколишнього середовища.</p>	
--	--

Рисунок 3.1 – SWOT-матриця впливу можливостей на переваги

Переваги

1. Шлях до налагодження зв'язку між різними соціальними верствами населення один з одним та владою.
2. Відкритість влади до змін та інноваційного розвитку.
3. Розвиток ІТ в публічних та соціальних сферах, SMART-технології в регіоні.
4. Гарно розвинута аграрна сфера з високим майбутнім потенціалом.
5. Розвинуте бізнес-середовище.
6. Гарна внутрішньорегіональна логістична розв'язка.
7. Наявність транзитних шляхів через регіон.
8. Наповненість регіону природними ресурсами, в тому числі й важливими стратегічними.
9. Промисловий потенціал регіону.
10. Наявність великої кількості вільних земельних ділянок для впровадження бізнесу, виробництва та агросфери.
11. Партнерські освітні програми ВНЗ еміграційного та імміграційного обміну студентів.
12. Розвинуте освітнє середовище, що готує висококваліфікованих спеціалістів.
13. Родючість ґрунтів.
14. Велика кількість заповідних територій в межах регіону.
15. Наявність історично-культурного осередку.

Можливості

1. Закріплення верховенства права, боротьба з корупцією та злочинними угрупованнями, завдяки суміжності даних цілей з цілями апарату Президента.
2. Впровадження в регіоні європейських нормативно-правових стандартів.
3. Розвиток конкурентоспроможності та самодостатності об'єднаних територіальних громад.
4. Впровадження технологій SMART-міста в регіоні.
5. Розширення надання адміністративних послуг по всьому регіону.
6. Насадження європейського менталітету.
7. Розвиток промислової, аграрної та бізнес галузей.
8. Розбудова якісної інфраструктури та логістичного сполучення як всередині регіону, так і з сусідніми областями.
9. Розвиток будівельної галузі.
10. Створення привабливого інвестиційного клімату в регіоні.
11. Підвищення якості надання послуг/товарів виробників через необхідність підлаштовуватись до нового європейського ринку.
12. Налагодження партнерських відносин зі світовими лідерами.
13. Новий ринок збуду для підприємств, з виходом на міжнародний ринок, завдяки новим партнерам із зони вільної торгівлі ЄС.
14. Збільшення кількості добування ресурсів в регіоні.
15. Запозичення сучасних технологій від найрозвиненіших країн світу.
16. Впровадження інноваційних технологій на виробництвах.
17. Розвиток наукового потенціалу регіону.
18. Впровадження альтернативних джерел енергії.
19. Створення підприємств переробки сміття, очищення навколишнього середовища.

Висновки SWOT-матриці впливу можливостей на переваги:

1. *Закріплення верховенства права, боротьба з корупцією та злочинними угрупованнями, завдяки суміжності даних цілей з цілями апарату Президента:*

1. Шлях до налагодження зв'язку між різними соціальними верствами населення один з одним та владою.

2. *Впровадження в регіоні європейських нормативно-правових стандартів:* 3. Розвиток ІТ в публічних та соціальних сферах, SMART-технології в регіоні, 12. Розвинуте освітнє середовище, що готує висококваліфікованих спеціалістів.

3. *Розвиток конкурентоспроможності та самодостатності об'єднаних територіальних громад:* 4. Гарно розвинута аграрна сфера з високим майбутнім потенціалом, 5. Розвинуте бізнес-середовище, 10. Наявність великої кількості вільних земельних ділянок для впровадження бізнесу, виробництва та агросфери.

4. *Впровадження технологій SMART-міста в регіоні:* 1. Шлях до налагодження зв'язку між різними соціальними верствами населення один з одним та владою, 2. Відкритість влади до змін та інноваційного розвитку, 3. Розвиток ІТ в публічних та соціальних сферах, SMART-технології в регіоні.

5. *Розширення надання адміністративних послуг по всьому регіону:* 1. Шлях до налагодження зв'язку між різними соціальними верствами населення один з одним та владою, 3. Розвиток ІТ в публічних та соціальних сферах, SMART-технології в регіоні.

6. *Насадження європейського менталітету:* 1. Шлях до налагодження зв'язку між різними соціальними верствами населення один з одним та владою, 15. Наявність історично-культурного осередку.

7. *Розвиток промислової, аграрної та бізнес галузей:* 4. Гарно розвинута аграрна сфера з високим майбутнім потенціалом, 5. Розвинуте бізнес-

середовище, 7. Наявність транзитних шляхів через регіон, 8. Наповненість регіону природними ресурсами, в тому числі й важливими стратегічними, 9. Промисловий потенціал регіону, 10. Наявність великої кількості вільних земельних ділянок для впровадження бізнесу, виробництва та агросфери, 13. Родючість ґрунтів.

8. Розбудова якісної інфраструктури та логістичного сполучення як всередині регіону, так і з сусідніми областями: 4. Гарно розвинута аграрна сфера з високим майбутнім потенціалом, 5. Розвинуте бізнес-середовище, 6. Гарна внутрішньорегіональна логістична розв'язка, 7. Наявність транзитних шляхів через регіон, 9. Промисловий потенціал регіону.

9. Розвиток будівельної галузі: 5. Розвинуте бізнес-середовище, 6. Гарна внутрішньорегіональна логістична розв'язка, 9. Промисловий потенціал регіону, 10. Наявність великої кількості вільних земельних ділянок для впровадження бізнесу, виробництва та агросфери.

10. Створення привабливого інвестиційного клімату в регіоні: 4. Гарно розвинута аграрна сфера з високим майбутнім потенціалом, 5. Розвинуте бізнес-середовище, 9. Промисловий потенціал регіону.

11. Підвищення якості надання послуг/товарів виробників через необхідність підлаштуватися до нового європейського ринку: 4. Гарно розвинута аграрна сфера з високим майбутнім потенціалом, 5. Розвинуте бізнес-середовище, 9. Промисловий потенціал регіону.

12. Налагодження партнерських відносин зі світовими лідерами: 4. Гарно розвинута аграрна сфера з високим майбутнім потенціалом, 5. Розвинуте бізнес-середовище, 7. Наявність транзитних шляхів через регіон, 9. Промисловий потенціал регіону, 11. Партнерські освітні програми ВНЗ еміграційного та імміграційного обміну студентів.

13. *Новий ринок збуду для підприємств, з виходом на міжнародний ринок, завдяки новим партнерам із зони вільної торгівлі ЄС:* 4. Гарно розвинута аграрна сфера з високим майбутнім потенціалом, 5. Розвинуте бізнес-середовище, 7. Наявність транзитних шляхів через регіон, 9. Промисловий потенціал регіону.

14. *Збільшення кількості добування ресурсів в регіоні:* 5. Розвинуте бізнес-середовище, 8. Наповненість регіону природними ресурсами, в тому числі й важливими стратегічними, 9. Промисловий потенціал регіону.

15. *Запозичення сучасних технологій від найрозвиненіших країн світу:* 2. Відкритість влади до змін та інноваційного розвитку, 3. Розвиток ІТ в публічних та соціальних сферах, SMART-технології в регіоні, 4. Гарно розвинута аграрна сфера з високим майбутнім потенціалом, 5. Розвинуте бізнес-середовище, 9. Промисловий потенціал регіону, 13. Родючість ґрунтів.

16. *Впровадження інноваційних технологій на виробництвах:* 2. Відкритість влади до змін та інноваційного розвитку, 4. Гарно розвинута аграрна сфера з високим майбутнім потенціалом, 8. Наповненість регіону природними ресурсами, в тому числі й важливими стратегічними, 9. Промисловий потенціал регіону.

17. *Розвиток наукового потенціалу регіону:* 2. Відкритість влади до змін та інноваційного розвитку, 3. Розвиток ІТ в публічних та соціальних сферах, SMART-технології в регіоні, 4. Гарно розвинута аграрна сфера з високим майбутнім потенціалом, 11. Партнерські освітні програми ВНЗ еміграційного та імміграційного обміну студентів, 12. Розвинуте освітнє середовище, що готує висококваліфікованих спеціалістів, 15. Наявність історично-культурного осередку.

18. *Впровадження альтернативних джерел енергії:* 2. Відкритість влади до змін та інноваційного розвитку, 5. Розвинуте бізнес-середовище, 8. Наповненість регіону природними ресурсами, в тому числі й важливими

стратегічними, 10. Наявність великої кількості вільних земельних ділянок для впровадження бізнесу, виробництва та агросфери, 13. Родючість ґрунтів, 14. Велика кількість заповідних територій в межах регіону.

19. *Створення підприємств переробки сміття, очищення навколишнього середовища*: 8. Наповненість регіону природними ресурсами, в тому числі й важливими стратегічними, 13. Родючість ґрунтів, 14. Велика кількість заповідних територій в межах регіону.

Отже, найбільший взаємозв'язок можливостей з перевагами спостерігається аграрному, промисловому та бізнес секторах, що являється дуже чудовим показником. Економічний розвиток є показником розвиненості регіону, його конкурентоспроможності, могутності та впливу як всередині держави, так у міжнародному середовищі. Розвиненість економічної галузі зумовлює підвищення репутації та авторитету, внаслідок чого налагоджуються нові зв'язки всіх рівнів та напрямів. Окрім індикативної складової, фінанси, як вихідний ресурс економічної сфери, є основою розвитку будь-якої галузі в регіоні, адже саме інвестиційний об'єм виділених грошей є визначальним фактором ступеня майбутнього розвитку вибраного напрямку.

Схема 3.2 - SWOT-матриця впливу можливостей на недоліки.

Недоліки

1. Відсутність верховенства права та публічних інституцій в регіоні.
2. Корумпованість влади та високий вплив кримінальних структур на всі сфери життєдіяльності.
3. Незадовільний стан комунальних мереж в регіоні.
4. Недостатня забезпеченість медичної сфери сучасним обладнанням та комп'ютерними технологіями.
5. Недовершена сучасна нормативно-правова база для багатьох сфер діяльності.
6. Щорічне зменшення кількості загального та трудового населення.
7. Населення повністю не відійшло від радянського соціалістичного менталітету.
8. Відсутність єдиної ідеології у населення.
9. Соціально нерозвинуте населення.
10. Проблема шкільної освіти для сільських територій.
11. Прикордонна зона з країною-агресором.
12. Втрата великої російської партнерської бази для всіх видів господарств.
13. Занепад промислових підприємств та сильний знос основних фондів промисловості.
14. Незадовільний стан доріг.
15. Неповноцінна робота аеропорту.
16. Низька будівельна активність в регіоні.
17. Слабка конкурентоспроможність роботодавців щодо створення гідних умов праці.
18. Невідповідність виробників сучасним світовим стандартам.
19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні.
20. Екологічні проблеми в регіоні.
21. Малий інноваційний розвиток підприємств в регіоні.
22. Зменшення кількості дослідників.

Можливості

1. Закріплення верховенства права, боротьба з корупцією та злочинними угрупованнями, завдяки суміжності даних цілей з цілями апарату Президента.
2. Впровадження в регіоні європейських нормативно-правових стандартів.
3. Розвиток конкурентоспроможності та самодостатності об'єднаних територіальних громад.
4. Впровадження технологій SMART-міста в регіоні.
5. Розширення надання адміністративних послуг по всьому регіону.
6. Насадження європейського менталітету.
7. Розвиток промислової, аграрної та бізнес галузей.
8. Розбудова якісної інфраструктури та логістичного сполучення як всередині регіону, так і з сусідніми областями.
9. Розвиток будівельної галузі.
10. Створення привабливого інвестиційного клімату в регіоні.
11. Підвищення якості надання послуг/товарів виробників через необхідність підлаштовуватись до нового європейського ринку.
12. Налагодження партнерських відносин зі світовими лідерами.
13. Новий ринок збуду для підприємств, з виходом на міжнародний ринок, завдяки новим партнерам із зони вільної торгівлі ЄС.
14. Збільшення кількості добування ресурсів в регіоні.
15. Запозичення сучасних технологій від найрозвиненіших країн світу.
16. Впровадження інноваційних технологій на виробництвах.
17. Розвиток наукового потенціалу регіону.
18. Впровадження альтернативних джерел енергії.
19. Створення підприємств переробки сміття, очищення навколишнього середовища.

Висновки SWOT-матриці впливу можливостей на недоліки:

1. Закріплення верховенства права, боротьба з корупцією та злочинними угрупованнями, завдяки суміжності даних цілей з цілями апарату Президента:

1. Відсутність верховенства права та публічних інституцій в регіоні, 2. Корумпованість влади та високий вплив кримінальних структур на всі сфери життєдіяльності, 4. Недостатня забезпеченість медичної сфери сучасним обладнанням та комп'ютерними технологіями.

2. Впровадження в регіоні європейських нормативно-правових стандартів: 1. Відсутність верховенства права та публічних інституцій в регіоні, 3. Незадовільний стан комунальних мереж в регіоні, 4. Недостатня забезпеченість медичної сфери сучасним обладнанням та комп'ютерними технологіями, 5. Недовершена сучасна нормативно-правова база для багатьох сфер діяльності, 7. Населення повністю не відійшло від радянського соціалістичного менталітету, 13. Занепад промислових підприємств та сильний знос основних фондів промисловості, 14. Незадовільний стан доріг, 17. Слабка конкурентоспроможність роботодавців щодо створення гідних умов праці, 18. Невідповідність виробників сучасним світовим стандартам, 20. Екологічні проблеми в регіоні.

3. Розвиток конкурентоспроможності та самодостатності об'єднаних територіальних громад: 3. Незадовільний стан комунальних мереж в регіоні, 6. Щорічне зменшення кількості загального та трудового населення, 9. Соціально нерозвинуте населення, 10. Проблема шкільної освіти для сільських територій, 19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні.

4. Впровадження технологій SMART-міста в регіоні: 2. Корумпованість влади та високий вплив кримінальних структур на всі сфери життєдіяльності, 21. Малий інноваційний розвиток підприємств в регіоні.

5. Розширення надання адміністративних послуг по всьому регіону: 9. Соціально нерозвинуте населення.

6. Насадження європейського менталітету: 1. Відсутність верховенства права та публічних інституцій в регіоні, 2. Корумпованість влади та високий вплив кримінальних структур на всі сфери життєдіяльності, 7. Населення повністю не відійшло від радянського соціалістичного менталітету, 9. Соціально нерозвинуте населення.

7. Розвиток промислової, аграрної та бізнес галузей: 6. Щорічне зменшення кількості загального та трудового населення, 13. Занепад промислових підприємств та сильний знос основних фондів промисловості, 16. Низька будівельна активність в регіоні, 17. Слабка конкурентоспроможність роботодавців щодо створення гідних умов праці, 18. Невідповідність виробників сучасним світовим стандартам, 19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні, 21. Малий інноваційний розвиток підприємств в регіоні.

8. Розбудова якісної інфраструктури та логістичного сполучення як всередині регіону, так і з сусідніми областями: 14. Незадовільний стан доріг, 15. Неповноцінна робота аеропорту, 19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні.

9. Розвиток будівельної галузі: 3. Незадовільний стан комунальних мереж в регіоні, 16. Низька будівельна активність в регіоні, 19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні.

10. Створення привабливого інвестиційного клімату в регіоні: 12. Втрата великої російської партнерської бази для всіх видів господарств, 13. Занепад промислових підприємств та сильний знос основних фондів промисловості, 19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні.

11. Підвищення якості надання послуг/товарів виробників через необхідність підлаштовуватись до нового європейського ринку: 6. Щорічне зменшення кількості загального та трудового населення, 13. Занепад

промислових підприємств та сильний знос основних фондів промисловості, 19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні.

12. *Налагодження партнерських відносин зі світовими лідерами:* 11. Прикордонна зона з країною-агресором, 12. Втрата великої російської партнерської бази для всіх видів господарств, 19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні.

13. *Новий ринок збуду для підприємств, з виходом на міжнародний ринок, завдяки новим партнерам із зони вільної торгівлі ЄС:* 12. Втрата великої російської партнерської бази для всіх видів господарств.

14. *Збільшення кількості добування ресурсів в регіоні:* 19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні.

15. *Запозичення сучасних технологій від найрозвиненіших країн світу:* 4. Недостатня забезпеченість медичної сфери сучасним обладнанням та комп'ютерними технологіями, 13. Занепад промислових підприємств та сильний знос основних фондів промисловості, 14. Незадовільний стан доріг, 16. Низька будівельна активність в регіоні, 18. Невідповідність виробників сучасним світовим стандартам, 19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні, 20. Екологічні проблеми в регіоні, 21. Малий інноваційний розвиток підприємств в регіоні.

16. *Впровадження інноваційних технологій на виробництвах:* 13. Занепад промислових підприємств та сильний знос основних фондів промисловості, 19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні, 20. Екологічні проблеми в регіоні, 21. Малий інноваційний розвиток підприємств в регіоні.

17. *Розвиток наукового потенціалу регіону:* 10. Проблема шкільної освіти для сільських територій, 13. Занепад промислових підприємств та сильний знос основних фондів промисловості, 21. Малий інноваційний розвиток підприємств в регіоні, 22. Зменшення кількості дослідників.

18. *Впровадження альтернативних джерел енергії*: 20. Екологічні проблеми в регіоні.

19. *Створення підприємств переробки сміття, очищення навколишнього середовища*: 20. Екологічні проблеми в регіоні.

Отже, більша частина існуючих проблем в регіоні може вирішитись завдяки зміні нормативно-правової бази. Задання нормативів для приватного виробничого сектору будуть передбачати дотримання сучасних еталонів, прийнятих розвиненими країнами. Вони означають досягання високої якості вихідного матеріалу/результату, професіоналізму робочого процесу та виконавців, інноваційність, урахування сучасних світових цінностей та прав людини, збереження природи. Впровадження європейських нормативно-правових стандартів закрие ті дірки, які існують в сучасному українському економічному просторі, а саме всередині самого робочого процесу. Вони чітко врегулюють робочі норми, спонукатимуть виробників переходити до застосування сучасного обладнання, а також ставити першочерговою метою якісне виконання поставлених завдань.

В публічному секторі існує проблематика недосконалості нормативно-правового регулювання. Недопрацьованість бази в різних напрямках діяльності потім і проєцює їх загальний незадовільний стан. Відсутність чіткого регулювання повноважень, обов'язків, прав, а найголовніше – чіткої системи моніторингу і покарань, як для посад, так і для відділів чи органів, створює можливості ухилятися від свої основних обов'язків, налагоджувати корупційні схеми (мається на увазі й інші незаконні дії, такі як лобіювання, «кумівство» тощо) та повсюдно маневрувати між законодавствами та ухилятися від покарань.

Іншим позитивним аспектом взаємозв'язку можливостей та недоліків є те, що найбільша кількість перших впливає на покращення інвестиційної привабливості в регіоні, а як наслідок – розвитку економічного напрямку, що, як

вже зазначалось у висновку впливу можливостей на переваги, є основним показником спроможності регіону.

Отже, найбільша кількість можливостей впливають на недолік «Малий інноваційний розвиток підприємств в регіоні», а можливість «Впровадження в регіоні європейських нормативно-правових стандартів» впливає на найбільшу кількість недоліків.

Схема 3.3 - SWOT-матриця впливу загроз на недоліки.

Недоліки

1. Відсутність верховенства права та публічних інституцій в регіоні.
2. Корумпованість влади та високий вплив кримінальних структур на всі сфери життєдіяльності.
3. Незадовільний стан комунальних мереж в регіоні.
4. Недостатня забезпеченість медичної сфери сучасним обладнанням та комп'ютерними технологіями.
5. Недовершена сучасна нормативно-правова база для багатьох сфер діяльності.
6. Щорічне зменшення кількості загального та трудового населення.
7. Населення повністю не відійшло від радянського соціалістичного менталітету.
8. Відсутність єдиної ідеології у населення.
9. Соціально нерозвинуте населення.
10. Проблема шкільної освіти для сільських територій.
11. Прикордонна зона з країною-агресором.
12. Втрата великої російської партнерської бази для всіх видів господарств.
13. Занепад промислових підприємств та сильний знос основних фондів промисловості.
14. Незадовільний стан доріг.
15. Неповноцінна робота аеропорту.
16. Низька будівельна активність в регіоні.
17. Слабка конкурентоспроможність роботодавців щодо створення гідних умов праці.
18. Невідповідність виробників сучасним світовим стандартам.
19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні.
20. Екологічні проблеми в регіоні.
21. Малий інноваційний розвиток підприємств в регіоні.
22. Зменшення кількості дослідників.

Загрози

1. Забрудненість навколишнього середовища призведе до екологічної кризи.
2. Втрата аграрного осередку через деградацію родючості ґрунтів.
3. Моральна деградація населення, спричинена низьким рівнем життя та відтоком її освіченої частини.
4. Ескалація конфлікту з Російською Федерацією.
5. Втрата довіри від Європейських партнерів та загальна зіпсованість репутації через невідповідність та відсутність прогресу в поширенні європейських стандартів по всім сферам.
6. Розширення міграційної кризи через загальний низький рівень життя.
7. Недостатня забезпеченість кадрами через міграційну кризу.
8. Занепад сільських місцевостей.
9. Відмирання промислового осередку через незнаходження нового ринку збуту та слабку конкурентоспроможність, спричинену застарілістю технологічних фондів.
10. Удар по всім економічним галузям через економічну кризу, спричинену пандемією.
11. Нестабільне економічне становище в світі та країні.
12. Розширення корупційного впливу в регіоні і остаточне захоплення влади угрупованнями, націленими на власне збагачення.

Висновки SWOT-матриці впливу загроз на недоліки

1. *Забрудненість навколишнього середовища призведе до екологічної кризи:* 3. Незадовільний стан комунальних мереж в регіоні, 19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні, 20. Екологічні проблеми в регіоні.

2. *Втрата аграрного осередку через деградацію родючості ґрунтів:* 17. Слабка конкурентоспроможність роботодавців щодо створення гідних умов праці, 19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні, 20. Екологічні проблеми в регіоні.

3. *Моральна деградація населення, спричинена низьким рівнем життя та відтоком її освіченої частини:* 7. Населення повністю не відійшло від радянського соціалістичного менталітету, 8. Відсутність єдиної ідеології у населення, 18. Невідповідність виробників сучасним світовим стандартам, 22. Зменшення кількості дослідників.

4. *Ескалація конфлікту з Російською Федерацією:* 6. Щорічне зменшення кількості загального та трудового населення, 12. Втрата великої російської партнерської бази для всіх видів господарств, 17. Слабка конкурентоспроможність роботодавців щодо створення гідних умов праці, 19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні.

5. *Втрата довіри від Європейських партнерів та загальна зіпсованість репутації через невідповідність та відсутність прогресу в поширенні європейських стандартів по всім сферам:* 1. Відсутність верховенства права та публічних інституцій в регіоні, 2. Корумпованість влади та високий вплив кримінальних структур на всі сфери життєдіяльності, 5. Недовершена сучасна нормативно-правова база для багатьох сфер діяльності, 18. Невідповідність виробників сучасним світовим стандартам, 19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні.

6. *Розширення міграційної кризи через загальний низький рівень життя:* 6. Щорічне зменшення кількості загального та трудового населення, 22. Зменшення кількості дослідників.

7. *Недостатня забезпеченість кадрами через міграційну кризу:* 20. Екологічні проблеми в регіоні, 21. Малий інноваційний розвиток підприємств в регіоні, 22. Зменшення кількості дослідників.

8. *Занепад сільських місцевостей:* 3. Незадовільний стан комунальних мереж в регіоні., 6. Щорічне зменшення кількості загального та трудового населення, 10. Проблема шкільної освіти для сільських територій, 19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні.

9. *Відмирання промислового осередку через незнаходження нового ринку збуту та слабку конкурентоспроможність, спричинену застарілістю технологічних фондів:* 9. Соціально нерозвинуте населення, 12. Втрата великої російської партнерської бази для всіх видів господарств, 13. Занепад промислових підприємств та сильний знос основних фондів промисловості, 16. Низька будівельна активність в регіоні, 17. Слабка конкурентоспроможність роботодавців щодо створення гідних умов праці, 18. Невідповідність виробників сучасним світовим стандартам, 19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні, 21. Малий інноваційний розвиток підприємств в регіоні.

10. *Удар по всім економічним галузям через економічну кризу, спричинену пандемією:* 6. Щорічне зменшення кількості загального та трудового населення, 12. Втрата великої російської партнерської бази для всіх видів господарств, 13. Занепад промислових підприємств та сильний знос основних фондів промисловості, 16. Низька будівельна активність в регіоні, 17. Слабка конкурентоспроможність роботодавців щодо створення гідних умов праці, 18. Невідповідність виробників сучасним світовим стандартам, . Малий інноваційний розвиток підприємств в регіоні.

11. *Нестабільне економічне становище в світі та країні*: 3. Незадовільний стан комунальних мереж в регіоні, 4. Недостатня забезпеченість медичної сфери сучасним обладнанням та комп'ютерними технологіями, 6. Щорічне зменшення кількості загального та трудового населення, 10. Проблема шкільної освіти для сільських територій, 13. Занепад промислових підприємств та сильний знос основних фондів промисловості, 14. Незадовільний стан доріг, 15. Неповноцінна робота аеропорту, 16. Низька будівельна активність в регіоні, 17. Слабка конкурентоспроможність роботодавців щодо створення гідних умов праці, 18. Невідповідність виробників сучасним світовим стандартам, 19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні, 21. Малий інноваційний розвиток підприємств в регіоні, 22. Зменшення кількості дослідників.

12. *Розширення корупційного впливу в регіоні і остаточне захоплення влади угрупованнями, націленими на власне збагачення*: 1. Відсутність верховенства права та публічних інституцій в регіоні, 2. Корумпованість влади та високий вплив кримінальних структур на всі сфери життєдіяльності, 3. Незадовільний стан комунальних мереж в регіоні, 4. Недостатня забезпеченість медичної сфери сучасним обладнанням та комп'ютерними технологіями, 5. Недовершена сучасна нормативно-правова база для багатьох сфер діяльності, 8. Відсутність єдиної ідеології у населення, 10. Проблема шкільної освіти для сільських територій, 14. Незадовільний стан доріг, 18. Невідповідність виробників сучасним світовим стандартам, 19. Низька інвестиційна привабливість в регіоні, 21. Малий інноваційний розвиток підприємств в регіоні.

Отже, найбільше посилюють недоліки «Нестабільне економічне становище в світі та країні», яке відповідно впливає на фінансові потоки, майбутнє прогнозування і ціле покладання, від чого подолання недоліків деяких сфер ускладнюється. На декілька недоліків менше, але все-одно також багато впливає загроза «Розширення корупційного впливу в регіоні і остаточне захоплення влади угрупованнями, націленими на власне збагачення», яка може

з'їсти нашу економіку і регіон з всіма його можливостями, перевагами в цілому.

Сценарії розвитку області

Песимістичний сценарій розвитку

Через економічну кризу, спричинену пандемією, все більше і більше підприємств бізнес середовища не витримують натиску і зачиняються. Внаслідок чого п-кількість населення втрачає джерела заробітку. Одна частина продовжують шукати роботу в межах регіону, інша ж, невдоволена перспективою отримання роботи з не вигідними умовами (підприємці змушені скорочувати заробітну платню через скрутне економічне становище, вимагати від працівників працювати поза нормою тощо), перебоями в роботі (через локдаун) – відправляється або у великі міста мільйонники або ж за кордон. До них приєднується населення сільське населення, через нерозвиненість віддалених не міських місцевостей та відсутність там роботи.

Все більше і більше виробничих фондів промислових підприємств перестають давати бажаний результат, однак їх не поспішають замінювати інноваційними засобами, внаслідок чого відбувається занепад виробничої сфери, яка може перетекти в кризу. Такі події ще більше віддаляють інвесторів, які й так не вбачають особливих перспектив у нашому регіоні. Внаслідок чого відбувається загасання основних промислових гігантів нашої області.

Затверджений проект сміттєпереробного заводу [45] так і залишився на папері, тому сміттєзвалища все більше і більше переповнюються відходами. Окрім цього застарілі виробничі фонди суттєво забруднюють атмосферу та довкілля. Криза комунальних мереж також суттєво впливає на забрудненість регіону, зокрема на водойми – основне транспортне джерело речовин у природі. Внаслідок цих забруднень знижується родючість ґрунтів, що наносить сильний удар по одній із найперспективніших і найдохідніших галузей регіону – аграрію. Окрім забрудненості ґрунтів, загальне забруднення регіону вносить

свою лепту до світової екологічної кризи. Окрім цього, на території області існує безліч заповідних територій, які можуть бути винищеними забрудненістю навколишнього середовища з одного боку, і браконьєрством та незаконною вирубкою лісів, при опіці деяких представників влади [46].

В місті зберігається корупція значний вплив кримінальних структур як на владу, посади якої займають деякі представники злочинних угруповань, завдяки чому їм відкривається «безліч дверей» і можливостей, так і на економічне середовище регіону, шляхом рекету, рейдерських захоплень, насильницькими та іншими незаконними діями, сприянню захоплення конкурентних підприємств та заваді їхньої роботи. Окрім цього, кримінальні угруповання тісно пов'язані з деякими політиками, громадськими діячами, організаціями, в наслідок тісного співробітництва яких розширюється вплив кожної із сторін. Такі дії на верхніх ешалонах регіонального життя погіршують його репутацію, спричиняють невиконання владою їх повноважень, закривають можливості для розвитку населення та окремих галузей, в наслідок чого погіршується загальне становище в регіоні та падає рівень життя. Це призводить до негативного відношення частки населення в бік самого регіону та його «менталітету», що, в наслідок спричиняє відтік частки людей. Також всі ці події не є секретом, про них дізнаються потенційні інвестори і також відвертаються від нашого регіону.

Все вищеназване являється основними чинниками можливого занепаду регіону і, подолавши їх, зробивши певні дії, ми зможемо не тільки знизити вірогідність занепаду, а й навпаки – призвести до зростання спроможності регіону.

Оптимістичний сценарій розвитку

В межах нової світової війни з корупцією Сполучених Штатів [47] та виконуваними заходами Президента України щодо боротьби зі злочинністю, монополізацією і проявами незаконних дій з боку представників влади,

вводяться нові нормативно-правові стандарти, які регулюють діяльність державних інституцій, комунальних закладів, разом з усіма їх співробітниками. Ці стандарти, в першу чергу, направлені на моніторинг діяльності, систему виявлення незаконних дій та наслідків порушення законодавства. Загальними зусиллями в регіоні вдасться встановити верховенство права та державних інституцій.

Владою пророблено всі нормативно-правові стандарти, які викликали незбіги та недоліки. Були вирішені питання, які тим чи іншим чином впливали на ускладнення діяльності галузей в регіоні та роботу публічних органів влади. Будуть усунені проблеми забезпечення першочергових потреб населення – медичної галузі та комунальної мережі.

Коронавірусна пандемія завершиться протягом 1-2 років, що дасть змогу налагодити роботу економічної галузі в регіоні. Інвестиції розвивають економічну галузь регіону. За допомогою фінансових надходжень відновлюється промислова могутність регіону, оновлюються виробничі фонди на нові, інноваційні. Крок за кроком запускається розвиток промислового механізму області. Запрошуються міжнародні компанії для відкриття філіалів-виробництв в регіоні. Створюються промислові підприємства, що виготовляють кінцевий продукт споживання. Окрім цього, в регіоні проваджується ланцюгові підприємства, які своєю сукупністю проходять шлях від первинного стану матеріалу/ресурсу, до стану кінцевого продукту. Таким чином, збільшується якість створюваних вихідних матеріалів, що збільшує конкурентоспроможність промислової галузі регіону, тим самим вибудовуються нові бізнес-зв'язки. Збільшується кількість добування ресурсів в регіоні. Окрім промислової галузі, інвестори вкладають фінанси в аграрну та комерційну сфери, що спричиняє розширення й цих напрямів. Будуть залучені будівельні технології від міжнародних партнерів, за допомогою яких почнеться розбудова регіону. Таким чином збільшується економічна самодостатність регіону, його конкурентоспроможність, авторитет та репутація.

Встановлення нормативних стандартів та інноваційність виробничої сфери, будівництва сміттєпереробного заводу, залучення різних проектів очищення водойм, збір сміття із забруднених ділянок, впровадження різних проектів розподілення та збору відходів разом покращують загальний екологічний стан в регіоні та світі загалом. Зникають ризики забрудненості ґрунтів та лісових ділянок землі. Також починаються пілотні проекти впровадження та остаточного переходу на альтернативні джерела енергії.

Відбувається розвиток дослідницьких установ та наукового потенціалу в регіоні. Налагоджується зв'язки з міжнародними науковими асоціаціями, завдяки чому відбувається обмін технологіями, які сплинуть на інноваційний розвиток в регіоні.

Отримання нових будівельних технологій сприятиме розвитку модернізації логістичного сполучення всередині регіону. Сама логістична розв'язка в області гарна, а от якість доріг – ні. Також будуть розвиватись дороги всередині територіальних громад та сільських місцевостей, що являється для них життєнеобхідним.

Розвиток доріг в ОТГ стане одним з факторів, що сприятиме розвитку їх конкурентоспроможності, самодостатності та зв'язку один з одним. Знову ж таки, владою будуть вирішені питання шкільної освіти (завдяки новій освітній програмі, спеціальній для неміських територій) та комунальних мереж. Велика кількість земельних ділянок навколо ОТГ та розвиненість доріг привабить інвесторів, які впровадженням нових господарств, сприятимуть збільшенню об'єму фінансового обігу всередині громади.

Таким чином, створення гідних умов існування, нових робочих місць, оновлення влади припинить демографічне скорочення населення. Саме цей індикатор є найголовнішим показником розвиненості регіону. Адже будь-які дії влади, в кінцевому результаті, спрямовані саме на задоволення потреб її

жителів. Люди – найважливіший ресурс нашої планети, тому його необхідно не тільки експлуатувати, а й задовольняти.

Підвищення рівня життя, задоволення базових потреб, економічний ріст населення, якісна зміна політичного простору, тісні партнерські контакти з високорозвиненими країнами – всі ці фактори сприяють покращенню настрою населення, а в подальшому і його ментальної зміни. «Сите» населення стає більш цивілізованим та поступливим. З покращенням умов, розуми людей перестають уділяти енергію на пошуки засобів проживання. Вони починають замислюватись над власним моральним розвитком. Внаслідок чого, покращується загальний менталітет населення, воно стає схожим на те, яким ми прагнемо стати зараз.

Реалістичний сценарій розвитку

Без впровадження радикальних дій, боротьба з корупцією триватиме мінімум одну-дві зміни робочих поколінь (Робочі покоління – покоління, зміна яких відбувається за проходження робочого циклу в 10-20 років). Навіть із введенням нормативів, люди, в менталітеті яких закладена корупція як належне, скоріш за все знайдуть шляхи обходження нововведень. Так, вони звісно скоротять масштаби, але не зведуть корупцію до окремих одиничних випадків. Нові норми не унеможливають існування неформальних об'єднань в середині політичного простору, направлених на власне збагачення. Тому я вважаю, що тільки зміна поколінь і час може змінити дійсний стан.

Першочерговим фактором розвитку ОТГ є логістична розв'язка. Одразу на всіх доріг не збудуєш, тому цей процес може затягнутись на певний проміжок часу. Знову ж таки – необхідні інноваційні технології для будування якісних доріг. А створювати логістику за застарілими принципом вважаю недоцільним.

Існує велика надія, що в найближчі декілька років сміттєперобний завод буде збудовано, і вирішиться проблема сміттєзвалищ в регіоні. Але, населення, яке невдоволене забрудненістю регіону регулярно проводить заходи очищення

засмічених ділянок. Також вони займаються насадженням дерев і очищенням водойм.

Розвиненість вищих навчальних закладів та їх міжнародна діяльність сприяє розвитку наукового осередку, що, в свою чергу, має вплив на розвиток дослідницького потенціалу області. Для проведення якісної наукової діяльності необхідні кошти для відповідного обладнання. Тому наукова сфера також розвивається поступово.

Промислова галузь дуже пасивно залучається до інноваційної діяльності, тому впровадження інвестицій буде проводитись дуже довго. Основною причиною модернізації буде унеможливлення роботи застарілими фондами – виробники будуть до останнього вичавлювати роботу із вже наявних засобів виробництва. Наявність вільних земельних ділянок для забудови підприємствами міжнародних компаній сприяє подальшому розвитку промислової галузі та створенню нових підприємств.

Аграрна та комерційна галузі продовжують знаходитись на високому рівні і надалі розвиває свій потенціал. Бізнес середовище вже навчилось підлаштовуватись під обмеження, спричинене коронавірусною пандемією, та налагодило свій робочий процес. Важко лише тим, хто намагається заснувати власний бізнес, через брак досвіду та непередбачуваність середовища. Але, попри це, завдяки допомозі з боку держави, бізнес середовище суттєво не втрачає своїх позицій.

Подолання медичної кризи здійснюється поступово. Першочергово забезпечуються ті засоби, без яких неможливе надання первинної допомоги. Згодом – розвиваються медичні центри всіх рівнів у регіоні, включаючи інноваційне та комп'ютерне обладнання.

Комунальна криза також вирішується поступово. Спочатку ремонтуються системи із найбільшим зносом. Проте, комунальна сфера в плані впровадження

сучасного обладнання аналогічна виробничій – обладнання буде експлуатуватись до останнього.

Міграційна криза продовжується, економічний сектор поки що не може пропонувати умови, які будуть перебивати конкурентів з більш розвинених регіонів чи країн. Рівень життя також, в загальному вигляді, залишає бажати кращого. Тільки з часом, з набуттям ефективності впровадження реформ починаються зміни. Робочі умови починаються покращуватись після завершення пандемії. Важливо не забувати вплив бойових дій на загальний настрій в країні та його економічне становище. Доки всі ці фактори діють, відтік населення буде продовжуватись.

Шлях до європеїзації населення позитивно впливає на його менталітет. Частина людей, що виїжджають на заробітки, переймають європейські цінності. Загальний настрій населення, який вже націлений на європеїзацію, також посилює цей ефект. З плином часу, все більше і більше людей починаються переходити від старих російських цінностей до нових європейських. Молоде покоління взагалі виховується на нових покладах. Тому, з кожним роком, відсоток населення, що є прихильниками цінностей «заходу» збільшується, що позитивно впливає на всі сфери життєдіяльності, в тому числі й політичну.

Бачення регіону

Сумська область – сильний регіон. Він попереду інших областей в економічних галузях, науковій діяльності, спроможності громад та конкурентоспроможності. Регіон, який, не зважаючи на територіальну наближеність до РФ, прямує на шляху європеїзації. Всі його галузі проєднують європейські стандарти у своїй діяльності. В регіоні відбувається активна боротьба та подолання корупції, впливу порушуючих закон угруповань. Набуті верховенство права та державних управлінських інституцій. Налагоджений контакт громадян із владою у вирішенні управлінських питань в регіоні, створене істинне народовладдя. Влада прислуховується до громадської думки

та діє в її інтересах, разом обговорюють рішення, з усіма громадянами, які прагнуть долучитись до цього процесу.

В області добре розвинуті всі основні економічні галузі: комерція, аграрій, промисловість. В кожній важливій сфері використовується тільки новітнє обладнання. Підприємства використовують інноваційні промислові фонди, випускають якісну продукцію, налагоджують зв'язки в міжнародному товаристві. З кожним роком все більше і більше компаній відкривають свої виробничі філіали, відбувається постійний приток інвестиційних коштів. Аграрне середовище добре розвинене, одне з найкращих по всій країні. Воно постійно розширюється, засіюються нові вільні земельні ділянки, використовуються новітні технології землеробства. В регіоні величезний об'єм видобутку різної сировинної продукції, яка постачається на підприємства всієї країни. Сумська область має сильну, стабільну і незалежну від зовнішніх факторів економіку. Регіон стає силою, з якою необхідно рахуватись. Він набуває впливу на економіку країни. Область має багато зв'язків всіх рівнів. Наявні компанії партнери економічних галузей, міста-побратими країн ЄС, наші науковці є членами міжнародних асоціацій, політики постійно приймають участь у міжнародних форумах. В області відбудовані нові якісні дороги, за сучасними технологіями, що дають змогу налагоджувати комунікацію господарств один з одним, між містами та громадами. В області запрацював аеропорт, який здійснює транспортні перевезення та рейсові перельоти людей.

Регіон є одним з перших, хто масово поширить технології SMART-міста в усіх районних центрах та, завдяки запозиченим інноваціям та налагодженому партнерству допомоги розвитку з передовими містами цього напрямку. Запроваджені технології для покриття Wi-Fi всієї площі міст, повсюдний безготівковий розрахунок, новітні технології управління дорожнього руху та громадського транспорту, залучення якнайбільшої кількості жителів до управління територією, завдяки комунікації влади з населенням через технологічні прилади (додатки, он-лайн зустрічі, петиції, опитування тощо),

впроваджені тривожні кнопки на всіх зупинках регіону, майже кожен житель отримує інформацію щодо змін в регіоні, нових найважливіших указів, законодавчих змін, проектів та подій.

Територіальні громади в регіоні мають фінансову самодостатність. В кожній ОТГ розвинута підприємницька аграрна, фермерська і комерційна діяльність. Майже кожний житель має власне господарство, що приносить як йому, так і громаді прибуток. Припинений відтік сільського населення, воно стало фінансово задоволеним та має перспективи подальшого розвитку. Загальний рівень життя в неміських місцевостях суттєво вищий від початку впровадження реформ. Завдяки достатній кількості доріг, громади області налагодили тісні партнерські зв'язки одна з одною. Практично не існує проблем з задоволенням базових потреб людини: комунальна сфера працює безперебійно; медична – наповнена всім необхідним обладнанням, майже в кожному населеному пункті існують заклади надання медичних послуг, починаючи від надання первинної, закінчуючи лікарськими закладами; кожна дитина залучена до надання їй базової середньої освіти.

Аналогічно сільським територіям, не існує проблем надання медичних послуг в регіоні. Існують медичні лікувальні центри всіх напрямів, забезпечені новітнім обладнанням. В області можна вилікувати будь-яку хворобу та провести найскладніші операції. Більше жителі не їздять до сусідньої Харківської чи Київської області при складних захворюваннях. Медична науковість постійно контактує з міжнародним товариством. Наші лікарі набувають досвіду в прогресивних країнах світу. Проводяться постійні дослідження щодо зростання спроможності медичної галузі.

Все населення регіону більше не стикається з комунальними проблемами. Вони всі вирішені, внаслідок проведення якісних змін та інновацій цієї сфери.

В регіоні розвинута науково-дослідницька діяльність. Вчені не стикаються з проблемами нестачі фінансів – забезпечені всім необхідним. Сумські

дослідники створюють безліч наукових розробок та технологічних, інженерних, комп'ютерних відкриттів.

Населення регіону – сучасне і прогресивне. Воно соціалізоване, морально виховане, дотримується поваги до прав людини та загальноприйнятих світових цінностей, згуртоване, готове відстоювати свої права та боротись із несправедливістю, постійно долучається до громадської діяльності та активно приймає участь в управлінських процесах своїх територій.

3.3 Стратегічні цілі розвитку регіону

Таблиця 3.2 – Стратегічні цілі розвитку регіону

Стратегічна ціль	Оперативна ціль	Завдання
1. Боротьба з корупцією, закріплення верховенства права і державних інституцій, боротьба з організованою злочинністю.	1.1 Започаткування указів та нормативів, обмежуючих діяльність ОЗГ.	1.1.1 Введення санкцій проти осіб, щодо яких було доведено членство в ОЗГ та (всіх представників цивільних господарств) наявність з ними економічних відношень з ними економічні відношення. 1.1.2 Започаткування такого поняття як рекет, з конкретним переліком ознак.
	1.2 Боротьба з корупцією всередині комунальних установ, підприємств стратегічного значення	1.2.1 Проведення постійного аудитного контролю, незалежний розрахунок «бізнес-моделі» кожної з установ. 1.2.2 Відлучення від діяльності керівників, що не

		справляються зі своїми обов'язками та не можуть подолати корупцію всередині установи, вийти на прибуток і постійно інноваційно розвивати свою організацію.
	1.3 Знищення зв'язку кримінал-політика.	1.3.1 Позбавлення мандату чи звільнення тих держслужбовців, зв'язки із злочинним світом котрих будуть доведені. 1.3.2 Проведення різних заходів щодо перевірки компетентності державних службовців з боку органів контролю.
2. Налагодження механізму якісного надання зобов'язань соціального забезпечення населення.	2.1 Розвиток та забезпеченість медичної галузі.	2.1.1 Проведення аудиту медичної сфери, розроблення моделі підвищення ефективності її діяльності. 2.1.2 Знаходження економічно найвигідніших джерел матеріально постачання для медичної сфери. 2.1.3 Сприяння розвитку страхової медицини та приватного сектору в медичній галузі.
	2.2 Налагодження системи безперебійного постачання комунальних послуг по всьому регіону.	2.2.1 Проведення дослідження якості стану обладнання та найбільш зруйнованих та найуразливіших ділянок та внутрішньогосподарського

		<p>аудиту.</p> <p>2.2.2 Встановлення якісного стійкого обладнання за сучасними технологіями.</p>
	2.3 Вирішення питань шкільної освіти в сільських територіях.	<p>2.3.1 Створення спеціальної системи роботи шкільної освіти для неміських територій.</p> <p>2.3.2 Забезпечення транспорту для комунікацій шкіл з поселеннями.</p>
3. Встановлення і розвиток технологій SMART-City.	3.1 Забезпеченість технологіями SMART-city всіх районних центрів області.	<p>3.1.1 Налагодження зв'язків та отримання підтримки від міст-лідерів цього аспекту, організацій та компаній.</p> <p>3.1.2 Набуття технологій розвитку SMART-середовища в регіоні.</p> <p>3.1.3 Виділення субвенцій для реалізації проекту з регіонального та національного бюджетів і знаходження інвесторів.</p>
4. Розвиток економічного сектору.	4.1. Розвиток промислового сектору.	<p>4.1.1 Встановлення нових зв'язків на міжнародному рівні, для запозичення передових технологій.</p> <p>4.1.2 Виділення дотацій на розвиток інновацій.</p> <p>4.1.3 Проводити заходи постійних пошуків потенційних інвесторів, готових вкладатись в</p>

		<p>промисловий осередок регіону.</p> <p>4.1.4 Збільшення кількості видобутку сировини в регіоні.</p>
	4.2 Поширення аграрного середовища.	<p>4.2.1 Проводити політику «відкритих дверей» для аграрних компаній і відкриття їх філій на території регіону.</p> <p>4.2.2 Залучення компаній з переробки первинної аграрної сировини.</p> <p>4.2.3 Започаткування в кожній з ОТГ власної аграрної компанії.</p>
	4.3 Створення привабливого інвестиційного клімату.	<p>4.3.1 Активна участь у міжнародній діяльності в бізнес-середовищі.</p> <p>4.3.2 Створення привабливих умов для інвесторів усіх економічних галузей, кращих, за конкурентні регіони.</p>
5. Боротьба з екологічною забрудненістю.	5.1. Започаткування проєктів збору, розділення сміття.	<p>5.1.1 Залучення активних громадян та поєднання їх з комунальними службами до очищення забруднених ділянок.</p> <p>5.1.2 Впровадження проєкту повернення використаних пластикових пляшок за грошову компенсацію.</p> <p>5.1.3 Впровадження та нав'язування сміттерозподільної політики</p>

		для населення.
	5.2 Зменшення забрудненості виробничими та комунальними підприємствами.	5.2.1 Посилення норм, щодо зменшення забруднюючих атмосферу і навколишнє середовище відходів під час діяльності. 5.2.2 Матеріальна підтримка установ щодо встановлення систем фільтрації та інших переробних технологій. 5.2.3 Розвиток використання альтернативних джерел енергії.
	5.3 Розвиток природного середовища.	5.3.1 Захист заповідних територій. 5.3.2 Проекти по очищенню водойм. 5.3.3 Проекти насадження земельних ділянок деревами. 5.3.4 Підтримка проекту Президента «1551 парк», тобто встановлення по одному парку в кожній громаді [48].
	5.4 Створення заводів з переробки сміття та відходів.	5.4.1 Побудування сміттєпереробних заводів.
6. Розвиток інфраструктури.	6.1 Поступова реконструкція всіх доріг до сучасних вимог.	6.1.1 Укладання тендерних договорів лише з компаніями які відповідатимуть сучасним технологічним вимогам дорожнього будування. Взяти під державний контроль всі тендерні торги у сфері будування доріг.
	6.2 Розбудова доріг в	6.2.1 Поставити пріоритетним

	неміських територіях.	завданням для громад вибудовування логістичних сполучень як в середині їх територій, так і між один одним. 6.2.2 Підтримувати дотаціями ОТГ в питанні будування доріг.
	6.3 Побудова нових сполучень з сусідніми регіонами.	6.3.1 Укладання партнерських угод з областями щодо спільних проектів створення нових дорожніх сполучень.
7. Розвиток конкурентоспроможності та самодостатності територіальних обшин.	7.1 Розвиток самодостатності територій.	7.1.1 Впровадження та територіях ОТГ індивідуальних сімейних господарств, розвиток комерційної діяльності. 7.1.2 Розвиток ІТ в громадах. Збільшення кількості надання адміністративних послуг. 7.1.3 Спонування громад до налагодження власних партнерських відносин на рівні регіону, та країни. 7.1.4 Фінансова підтримка громад у питаннях налагодження забезпечення населення їх потреб.
8. Діяльність над	8.1 Робота з населенням	8.1.1 Проведення он-лайн

покращенням суспільства.	щодо набуття ними юридичної, економічної та політичної грамотності, захисту власних прав.	зустрічей, семінарів з громадськими діячами та спеціалістами в юридичних та економічних цивільних сферах. 8.1.2 Запровадження навчальних програм для населення щодо здобуття соціальної грамотності. 8.1.3 Активне просування політики розвитку населення.
	8.2 Прищеплювання населенню європейських цінностей.	8.2.1 Всі навчальні програми населення інтерпретувати на засадах європейських цінностей. 8.2.2 Проводити пропаганду європейських цінностей для громадян. 8.2.3 Збільшити вплив міжнародних освітніх програм.
	8.3 Запровадження нових освітніх програм.	8.3.1 Запозичення досвіду шкільного виховання у найпрогресивніших країн світу як європейський, так і азійських. 8.3.2 Розвиток критичного мислення громадян. 8.3.3 Сприяння розвитку емоційного інтелекту населення.

Стратегічна ціль 1. Боротьба з корупцією, закріплення верховенства права і державних інституцій, боротьба з організованою злочинністю.

Реалізація першої стратегічної цілі базується на руйнації існуючих корупційних зв'язків всередині регіону. Великі організовані групи мають більшу силу і вплив, вони знаходять, налагоджують схеми розкрадання коштів, та шляхи приховання своєї діяльності. Могутність таких груп іноді може перевищувати могутність правоохоронних органів. Окрім цього, самі правоохоронні елементи часто являються складовими цих груп. Саме в таких випадках верховенство права і державних інституцій перестають мати якесь значення та вагомість. Тому, розбивши існуючі зв'язки суттєво знизиться складність корупційних схем і, відповідно, їх масштаб. Поодинокі корупція не матиме такого руйнаційного впливу на події в регіоні, її легше буде виявляти та запобігти її проявам.

Головним завданням цього напряму стратегії є подолання налагоджених роками зв'язків між владними представниками, правоохоронними органами та злочинними угрупованнями, націленими на власне збагачення. Тільки при подоланні цієї «проблеми», збільшиться загальна ефективність розвитку всіх інших галузей в регіоні.

Таблиця 3.3 – Стратегічна ціль 1

Стратегічна ціль 1. Боротьба з корупцією, закріплення верховенства права і державних інституцій, боротьба з організованою злочинністю.		
Оперативна ціль 1	Оперативна ціль 2	Оперативна ціль 3
Започаткування указів та нормативів, обмежуючих діяльність ОЗГ.	Боротьба з корупцією всередині комунальних установ, підприємств стратегічного значення.	Знищення зв'язку кримінально-політика.

Оперативна ціль 1. Започаткування указів та нормативів, обмежуючих діяльність ОЗГ

Сутність даної оперативної цілі полягає у нанесенні удару по одним із основних шляхів збагачення злочинного світу. Першочергово, необхідно припинити діяльність тих осіб, що приносять економічну вигоду і заробіток криміналітету. В першу чергу, це стосується саме підприємців. Будь-який підприємець, чий зв'язок зі злочинним світом буде доведено, повинен або припинити контакт, або на нього будуть накладені санкції, в наслідок яких він не зможе займатись економічною діяльністю. Таким чином очиститься економічне середовище від бізнес-представників та підставних облич криміналітету.

Також необхідно ввести чітке поняття бізнес-рекетування. Він полягає у стосунках між підприємцями з одного боку і злочинними угрупованнями з іншого, в яких перша сторона періодично виплачує грошові кошти, в обмін захист або ж не перешкоджання в діяльності з боку іншої. Основною ознакою указу буде те, що першочерговим винуватцем у таких зв'язках стане саме підприємець, незважаючи на те, що, в деяких випадках, до цих стосунків він може бути примушений. І вийде так, що будь-хто, хто поповнює «бюджет» злочинності, припинить свою діяльність. Внаслідок цього, актуальність рекету знизиться і, з часом, він припиниться.

Оперативна ціль 2. Боротьба з корупцією всередині комунальних установ, підприємств стратегічного значення

Сутність цієї оперативної цілі полягає у проведенні незалежних аудитів з боку держави, моделювання процедури всього робочого процесу та зіставлення з існуючим. Далі – протягом процедур порівняння виявляти корумповані ланки. Важливим аспектом є те, що будь-яка корупція всередині підприємства існує або завдяки опіці також корумпованої керівної верхівки, або ж через їх некомпетентність у питаннях запобігання корупції. Тому, через різні механізми

впливу (штрафи, збільшення податків, заборона ведення діяльності конкретним особам тощо), необхідно спонукати керівництво до припинення всіх незаконних дій чи схем розкрадання коштів.

Оперативна ціль 3. Знищення зв'язку кримінал-політика

Завданням даної оперативної цілі буде пошук існуючих зв'язків груп політиків, держслужбовців, правоохоронців з представниками кримінального осередку, та припинення їх повноважень, або навіть притягнення до кримінальної відповідальності за нанесений збиток державі. Достатнім приводом буде навіть наявність таких контактів. Жоден представник влади не повинен мати навіть натяку на зв'язок з особами, діяльність яких націлена на збагачення незаконним шляхом.

Стратегічна ціль 2. Налагодження механізму якісного надання зобов'язань соціального забезпечення населення.

Реалізація цієї стратегії полягає у забезпеченні потреб людини, які поклала на себе держава. Це стосується права на комфортне життя, медичний захист та освіту. Наявність гідних умов проживання є важливим фактором демографії населення та загального рівня життя в регіоні. Те, як держава піклується про своїх громадян є показником її розвиненості, наряду з її економічною могутністю тощо. Завдання полягає у вирішенні проблемних питань у вищезазначених сферах та майбутньому підвищенню якості їх надання.

Таблиця 3.4 – Стратегічна ціль 2

Стратегічна ціль 2. Налагодження механізму якісного надання зобов'язань соціального забезпечення населення.		
Оперативна ціль 1	Оперативна ціль 2	Оперативна ціль 3
Розвиток та забезпеченість медичної галузі.	Налагодження системи безперебійного постачання комунальних послуг по всьому регіону.	Вирішення питань шкільної освіти в сільських територіях.

Оперативна ціль 1. Розвиток та забезпеченість медичної галузі.

Завданням цієї оперативної цілі є створення можливості надання невідкладної медичної допомоги кожній особі, проживаючій на території області. Вирішення цієї цілі полягає у створенні системи закладів надання допомоги та реагування, які могли б охопити кожний населений пункт регіону. Питання створення такої системи також полягає у можливості її реалізації. У віддалених територіях важко та недоцільно розташовувати малі заклади, адже вірогідність їх повноцінного функціонування та наповненості кадрів доволі низька. Тому, необхідно розширювати систему реагування. Повинна здійснюватись якнайшвидша доставка потерпілого до найближчого медичного закладу, в якому йому нададуть допомогу. Також, реагувальні машини повинні постійно бути забезпечені якнайбільшим спектром можливих видів надання допомоги. Окрім цього, гарним доповненням реагувальної галузі буде розвиток сан-авіації, завдяки якій можна найшвидшими темпами доставити потерпілого в медичний заклад. Але, не зважаючи на акцент на розвиток реагувального сектору, створення розгалуженої системи закладів також дуже важливе. Установи необхідно встановлювати таким чином, щоб жоден населений пункт не був поза n -радіусом покриття одного із закладів та його реагувальної частини. Але, для створення такої системи необхідні неабиякі ресурси. Тому, іншим завданням буде знаходження таких джерел постачання, які б задовольняли всі необхідні потреби медичної галузі та вклалися у виділені грошові рамки. Можливо, в деяких випадках необхідно буде поступитись інноваційністю або якістю, заради головної цілі – доставка людей для надання допомоги, не зважаючи на їх місцезнаходження. Проте, основні медичні центри регіону повинні бути обширними, надавати великий спектр послуг та бути інноваційно розвиненими. Також, сприяння самостійного розвитку цієї сфери всередині цивільного населення, у вигляді приватних закладів, суттєво знизить завантаженість держави, що дозволить їй направити більше ресурсів на

розвиток системи реагування. Принцип розвитку полягає у створенні якнайбільшої кількості медичних закладів всіх рівнів (починаючи від клінік, закінчуючи пунктами надання первинної допомоги), при умові, щоб забезпечувалась ефективність їх функціонування. Реагувальну мережу необхідно розподіляти або за кількістю обслуговуваних закладом (реагувальним) населених пунктів, або за радіусом покриття, далі – закріпити місцевості за закладом. Наступним кроком є проведення аналізу кількості випадків, що відбуваються на завірній ділянці та розроблення прогнозу майбутніх інцидентів, і, відштовхуючись від цього визначити кількісний склад автомобілів допомоги.

Оперативна ціль 2. Налагодження системи безперебійного постачання комунальних послуг по всьому регіону.

Головним завданням цього напрямку є встановлення забезпеченості умовами життя для населення на території області. Виконання цієї оперативної цілі, в більшій мірі, полягає у налагодженні роботи постачання для проблемних зон та неміських територій, оновленні застарілого обладнання та встановленні системи нормативів якості для подальшої роботи. Під нормативами мається на увазі встановлення контролю за якістю та довготривалістю роботи обладнання. Комунальні служби повинні таким чином виконувати роботу, щоб усі встановлені засоби не потрібно було оновлювати чи ремонтувати кожні декілька років. У випадку зворотного – підіймати питання щодо компетентності керівного складу установ.

Оперативна ціль 3. Вирішення питань шкільної освіти в сільських територіях.

Проблематика заключається в неефективності шкіл, створеними за загальними стандартами, що використовуються для багатонаселених територій. Вирішенням даної проблеми є перерахунок і створення нової моделі освіти для віддалених територій. Мається на увазі створення малих шкіл та шкільних

класів. Але, в таких випадках з'являється проблема вчительського складу, КПД яких буде значно перевищувати кількість учнів в таких школах. І виходить, що зі збільшенням ефективної самої установи, знижується ефективність його працівників, відносно її потенціалу. Тому, більш доцільнішим буде впровадження шкільного транспорту, що завозив і розвозив дітей з населених пунктів, закріплених за школою. Завдяки цьому стандарти розмірів шкіл не потрібно було б міняти тому, що наповненість класів збільшилась. За кожною школою закріплювались населені пункти, або в межах ОТГ, або в межах п-радіусу, або в поєднанні першого з другим. Так, діти з територій, що не приєднались до жодної з громад, але їх місцевість знаходиться поряд з однією із ОТГ, могли б навчатись в їхніх школах. Принцип розвитку полягає у проведенні дослідження, що полягає у зіставленні населених пунктів, кількості дітей та найближчих до них шкіл. Далі – закріпити місцевості за освітнім закладом, і, відштовхуючись від цих даних розвивати систему шкільного транспорту. Також, необхідно створити гідні умови праці для вчителів, щоб залучати їх до праці в цих місцевостях. Освіта дітей – майбутнє країни, тому не можна цим нехтувати.

Стратегічна ціль 3. Встановлення і розвиток технологій SMART-City.

Розвиток технологій SMART у всіх містах районного значення позитивно вплине на декілька важливих факторів. Першочергово – підвищення рівня життя та збільшення ефективності надання міських послуг. Другим фактором є поступовий перехід до використання нових технологій та відхід від застарілих. Цей фактор буде важливим важелем процесу розвитку регіону в технологічному напрямі. При провадженні SMART-технологій зросте авторитет регіону, що позитивно відобразиться на його стосунках як на країнному, так і на міжнародному рівнях в усіх сферах, починаючи від політичної, закінчуючи економічною чи науковою. Для початку, необхідно впровадили технології SMART у місті Суми, далі – за успішного впровадження

переходити до районних центрів. Реалізація цієї стратегічної цілі полягає у запровадженні таких технологій:

- Створення єдиної операційної системи управління містом, що працювала б на основі збору даних, завдяки вбудованим/розташованим по всій території спеціальних датчикам. Така операційна система приймає рішення в реальному часі, одночасно керуючи всіма муніципальними службами та їх пристроями. Штучний інтелект обробляє та аналізує як зібрані датчиками показники, так і статистичні дані щодо чисельності населення по кварталам, моніторинг споживання електроенергії та води, дані податкообкладання, бази даних муніципальних служб, зведення подій та дані із соціальних мереж. Відштовхуючись від зібраного матеріалу та володіючи всією картиною подій, операційна система приймає рішення в реальному часі, одночасно керуючи всіма муніципальними службами та їх пристроями, прогнозує майбутні події. Доступ та прозорість даних, щодо роботи всіх міських служб буде забезпечуватись для всього населення на спеціальному порталі, працюючому на базі встановленої операційної системи.
- Створення досконалої системи роботи муніципального транспорту, працюючого на основі штучного інтелекту, он-лайн відображення положення всіх діючих транспортних засобів та часу прибуття на зупинку, на яких будуть розташовані спеціальні екрани. На таких екранах буде відображатись інформація щодо руху транспортних засобів, магазині міста та його пам'яток. Також на зупинках будуть встановлюватись точки доступу Wi-Fi, разом із джерелами енергії, завдяки яким люди зможуть заряджати мобільні пристрої. Окрім цього, на кожній зупинці будуть встановлені тривожні кнопки, натискання на які подасть сигнал до правоохоронних органів, які направлять наряд на місце подій.

- Встановлення датчиків, підключених на освітлювальні прилади. Такі датчики будуть зменшувати чи збільшувати кількість подання світла, в залежності від необхідності, тобто наявності людей в радіусі його дії. Встановлення економічних світлодіодів, в поєднанні грамотним штучним регулюванням подачі світла, суттєво зекономлять витрати на цю галузь.
- Розвиток безготівкової платіжної системи. Оплата будь-якої послуги, що надається з боку держави, або установ, що займаються наданням комунальних послуг (адміністративні послуги, проїзд у громадських транспортах, побори тощо) може здійснюватись у безготівковій формі через термінали або ж QR-коди. Також буде відбуватись сприяння розвитку цього напрямку в комерційній сфері. Будь, який підприємець буде зобов'язаний надавати можливість безготівкової оплати або через термінал, або через QR-код [49].

Таблиця 3.5 – Стратегічна ціль 3

Стратегічна ціль 3. Встановлення і розвиток технологій SMART-City.
Оперативна ціль 1
Забезпеченість технологіями SMART-city всіх районних центрів області.

Оперативна ціль 1. Забезпеченість технологіями SMART-city всіх районних центрів області.

Забезпеченість розвитку SMART технологій полягає у розробленні спеціальної програми. Завданнями цієї програми буде налагодження партнерських відносин з містами, що досягли успіху в запровадженні технологій SMART-city. Партнерство буде полягати в обміні досвідом, технологіями, кадровому навчанні, допомозі у знаходженні постачальних джерел та впровадженні технологій в містах регіону. Наступним кроком реалізації буде зіставлення фінансових можливостей, при яких будуть вибиратись, відштовхуючись від виділених та залучених коштів, найбільш

пріоритетні напрями впровадження технологій SMART-city, закріплення програми якнайскорішого впровадженні і проведення тендерів.

Стратегічна ціль 4. Розвиток економічного сектору.

Розвиток економічного сектору є одних із найважливіших факторів майбутнього розвитку регіону. Тому, цьому напрями необхідно приділяти велику увагу. Економіку необхідно розвивати по всім напрямам: поширювати існуючі переваги, закривати дірки та впроваджувати нові напрями. Так як в регіоні досить прогресивні комерційний та аграрний сектори, є можливість того, що майбутній розвиток цих галузей виведе та закріпить область на міжнародному ринку та збільшить експорт товарів із регіону. Третя, рівна по важливості галузь – промисловість, переживає деякий спад. Існує ряд наслідкових проблем, які спричиняють зменшення продуктивності виробничого сектору. Це втрата старого ринку збуту, сильна конкуренція нового, в який, поки що ми не можемо влитись. Наша конкурентоспроможність низька через використання застарілого обладнання при виробництві. Через це суттєво нижче ефективність роботи та якість матеріалу, виробництво старого, не актуального для нового ринку матеріалу. Якщо старий ринок збуту був також слабо розвинений у технологічному плані, що давало нам можливість влитись в конкурентне середовище, то в новому – прогресивному ринку західних країн, такого немає. Там ще в минулому столітті був заданий тон на якість, високі стандарти та інноваційність. Тому, головна задача промислової галузі – підлаштуватись під новий ринок та поступово в нього вливатись. Це робить шляхом оновлення виробничих фондів за інноваційними стандартами або ж започаткування нових сучасних промислових компаній. Розвиток офісного та ІТ-бізнес середовищ є також важливим напрямом економічного сектору. У зв'язку з розвитком і поширенням глобалізації та інформаційних технологій, актуальність цієї сфери буде тільки збільшуватись із роками. Тому, затягувати з виходом на цей ринок не варто, адже рано чи пізно ми в нього ввійдем, але вже при питаннях «На яких умовах та при яких позиціях ми будемо там існувати?».

Тому, в регіоні необхідно створювати офісну інфраструктуру. Потрібно створювати офісні парки, для зосередження цього виду діяльності в одному місці.

Таблиця 3.6 – Стратегічна ціль 4

Стратегічна ціль 4. Розвиток економічного сектору.		
Оперативна ціль 1	Оперативна ціль 2	Оперативна ціль 3
Розвиток промислового сектору.	Поширення аграрного середовища.	Створення привабливого інвестиційного клімату.

Оперативна ціль 1. Розвиток промислового сектору.

Завданням цієї оперативної цілі є розвиток промислового сектору, згідно з інноваційними стандартами. Адже, тільки таким чином промисловість регіону зможе вижити, в умовах нового ринку. Немаловажливим є те, що всі регіони країни стикаються з даною проблемою, тому при ефективному реагуванні, можна створити доволі конкурентоспроможний сектор серед регіонів всередині країни. Розвивати інноваційну промисловість можна різними шляхами. Перш за все, необхідно спробувати оновити існуючі підприємства, за допомогою дотацій та іншим фінансовим допомогам. Також можливе зливання існуючих підприємств з іноземними, які б і впроваджували інноваційні виробничі фонди. Другим витком є створення нових промислових підприємств в регіоні. Для цього, в першу чергу, необхідно створити умови для впровадження та подальшої співпраці, кращі за конкуренті. Після цього, необхідно оголосити те, що регіон запрошує компанії для будівництва своїх заводів на привабливих умовах та проводити подальшу політику пошуку партнерів. Регіон наповнений різноманітністю природних ресурсів, в тому числі і стратегічно важливих. Можливість збільшення добутку природних ресурсів буде доповнюючим фактором розвитку промислового середовища та залучення інвесторів в регіон.

Оперативна ціль 2. Поширення аграрного середовища.

Аграрна галузь є однією з найбільш прибуткових в регіоні, тому, є сенс її подальшого розвитку. При чому, в регіоні є достатній потенціал для цього: існує велика кількість земельних ділянок, які можуть бути застосовані для аграрію. Питання полягає у маркетингу регіону, як плацдарму для компаній. Потрібно постійно проводити політику пошуку потенційних інвесторів та бажаючих започаткувати агробізнес. Завдяки створенню кращих умов, ми зможемо переманити потенційних клієнтів у конкурентних регіонів. Також, розвиток переробних заводів аграрних культур дасть ще більші перспективи для агрофірм. Це не може не приваблювати, коли поряд є потенційних клієнт для збування виготовленої сировини. Важливим аспектом аграрію є те, що його розвиток в межах ОТГ створить перспективу до збільшення самозабезпеченості та розвитку. Збільшення експортної спроможності громади позитивно вплине на її економічне положення та відкриє шляхи до розвитку інших сфер.

Оперативна ціль 3. Створення привабливого інвестиційного клімату.

Розвиток економічної галузі у великій мірі тримається саме на інвестиціях, що поступають в регіон. Завдяки ним розвиваються існуючі господарства, відкриваються нові. Тому, створення привабливих умов та маркетинг регіону, як плацдарму для створення компаній, є важливим фактором майбутнього економічного росту регіону.

Стратегічна ціль 5. Боротьба з екологічною забрудненістю.

Не зважаючи на політику захисту навколишнього середовища, екологічна проблема в світі залишається дуже гострою. Чинники, що є основними забруднювачами в світі аналогічні з чинниками в регіоні. Тобто, це викиди з промислових підприємств, побутові відходи людей, токсичні речовини, забрудненість водойм та ґрунтів. Найбільш складними щодо усунення будуть відходи фабрик, розділення відходів населення, адже на припинення цих процесів необхідно витратити деякий проміжок часу. Потрібно також щоб

постійно відбувалось очищення засмічених територій з боку небайдужих громадян та проведення робіт щодо насаджень рослинності. Водойми ж важливим фактором існування навколишнього середовища. Тому їх очищення, знезараження та подальша підтримка існування є одним з вирішальних факторів, що позитивно впливає на розвиток та існування природного середовища. Проблема переповненості сміттєзвалищ є актуальною не тільки в нашому регіоні, а також і по всій країні. Тому, створення сміттєперобного заводу необхідне, щоб уникнути зараження ґрунтів та вирішити цю кризу. Отже, основними тезами захисту є: захист повітря, захист водойм та захист ґрунтів.

Таблиця 3.7 – Стратегічна ціль 5

Стратегічна ціль 5. Боротьба з екологічною забрудненістю.			
Оперативна ціль 1	Оперативна ціль 2	Оперативна ціль 3	Оперативна ціль 4
Започаткування проектів збору, розділення сміття.	Зменшення забрудненості виробничими та комунальними підприємствами.	Розвиток природного середовища.	Створення заводів з переробки сміття та відходів.

Оперативна ціль 1. Започаткування проектів збору, розділення сміття.

Так як період розкладання пластику може досягати 1000 років, то його необхідно постійно збирати та очищати забруднені території. Необхідно створити відділ, який би займався спеціально цим питанням, який залучав би небайдужих громадян до збору сміття. Також, потрібно налагодити комунікацію з громадянами, які б інформували через мобільні додатки про місцезнаходження засмічених ділянок. Іншим важливим напрямом цієї оперативної цілі повинне стати започаткування розподілення сміття громадянами. Відділяти пластикові, скляні, органічні відходи. Потрібно проводити соціальну компанію важливості такого розподілу, підлаштовувати

роботу комунальних служб під ці стандарти. Потрібна постійна робота з громадянами щодо нав'язування їм ідеї розподілу сміття, у вигляді різного роду заохочень доти, доки це не запрацює як потрібно. Також, можна впровадити проект збору пластикових пляшок в спеціальні автомати. Принцип полягає в тому, що в продовольчих магазинах до ціни буде додаватись вартість пляшки, яку можна буде компенсувати, повернувши її до спеціального автомату. Така практика зустрічається в усіх розвинених країнах Європи.

Оперативна ціль 2. Зменшення забрудненості виробничими та комунальними підприємствами.

Завданням цієї цілі є встановлення на промислових підприємствах систем фільтрації та інших засобів зменшення викидів. Але, у зв'язку з фінансовою незабезпеченістю та багатьма напрямками, які потребують вкладання, вирішення цієї проблеми ускладнюється. Тому, для полегшення впровадження варто залучитись допомогою міжнародних товариств, які б могли сприяти модернізації фабрик у напрямі захисту від викидів. Для всіх підприємств, що будуть створюватись у регіоні в майбутньому, повинні бути встановлені стандарти захисту навколишнього середовища від викидів. Аналогічно це стосується комунальних служб, які повинні дотримуватись стандартів захисту природи та проваджувати переробні заводи каналізаційних відходів.

Оперативна ціль 3. Розвиток природного середовища.

Розвиток природного середовища полягає у очищенні водойм та залісенні придатних для цього ділянок або ж створенні якнайбільшої кількості парків по всім населеним пунктам. Необхідно захищати наявні заповідні зони та ліси від незаконної вирубки. Також, потрібно розвивати рослинне середовище в міських територіях, що позитивно вплине на рівень забрудненості, створюючи якомога більше насаджень, особливо у місцях з найбільшим рівнем викидів в атмосферу (промислові парки та центри міст).

Оперативна ціль 4. Створення заводів з переробки сміття та відходів.

Створення переробного заводу вирішить проблему сміттєзвалищ в регіоні. Для цього необхідно завершити існуючий проект будівництва такого об'єкту. Але, не варто на цьому зупинятись, адже існують безліч різних фабрик, які, завдяки сучасним технологіям, можуть перетворювати відходи на будівельні матеріали або ж на енергію. Тому, після будівництва сміттєпереробного заводу, потрібно надалі продовжувати розвивати цю галузь, встановлювати нові заводи та перетворювати сміття на ресурси.

Стратегічна ціль 6. Розвиток інфраструктури.

Завданням цієї стратегічної цілі стоїть модернізація дорожнього одягу до сучасних стандартів вантажоперевезення. Іншим завданням стане розвиток доріг у сільських територіях. Це є дуже важливим питанням, адже в деяких селах навіть немає нормального дорожнього покриття. Нові можливі зв'язки між місцевостями спонукатимуть розвиток економічної сфери, що, в свою чергу відобразиться на загальному розвитку сіл та територіальних громад. Будівництво нових сполучень між регіонами позитивно вплине на створення нових зв'язків між економічними господарствами регіонів.

Таблиця 3.8 – Стратегічна ціль 6

Стратегічна ціль 6. Розвиток інфраструктури.			
Оперативна ціль 1		Оперативна ціль 2	Оперативна ціль 3
Поступова реконструкція всіх доріг до сучасних вимог.		Розбудова доріг в неміських територіях.	Побудова нових сполучень з сусідніми регіонами.

Оперативна ціль 1. Поступова реконструкція всіх доріг до сучасних вимог.

Виконання цієї оперативної цілі полягає у модернізації існуючих застарілих доріг до сучасних стандартів. Необхідно замінити дорожній одяг на новий, такий, що зможе витримати навантаження. Процедура буде доволі складною, адже для цього прийдеться повністю розворушити дорогу та замінити його застарілі шари. З огляду на складність роботи, необхідно проводити ретельний відбір можливих кандидатів, що можуть бути допущенні до тендерних торгів. Кожну з компаній необхідно перевірити щодо спроможності матеріально-технічної бази до виконання поставлених завдань. Процес буде довготривалим, дорогим та складним. Тому, необхідно скласти перелік найважливіших шляхів від найбільш використовуваних до найменш, і починати модернізацію саме з найбільш пріоритетних ділянок.

Оперативна ціль 2. Розбудова доріг в німецьких територіях.

Виконання цієї оперативної цілі полягатиме у розвитку дорожнього покриття в сільських місцевостях. Досягнення цілі буде здійснюватись завдяки поставленню задач для територіальних громад, що буде заключатись у побудові доріг для своїх територій. Дотації на будівництво доріг будуть виділятися як з регіональних, так і бюджетів громад. Регіон повинен залучитись допомогою центральних органів влади, щодо виділення дотацій на розвиток сільських місцевостей.

Оперативна ціль 3. Побудова нових сполучень з сусідніми регіонами.

Побудова нових дорожніх шляхів підвищить налагодження потенційної комунікації між регіонами та її економічними господарствами. Це спричинить появу партнерських відносин, дасть нові ринки збуту з обох сторін, що вплине на подальший зріст компаній. Виконання цієї оперативної цілі полягає в заснуванні суспільних проектів із сусідніми регіонами, щодо будівництва доріг у

потенційно можливих для цього місцях, які б найкраще могли доповнити логістичну розв'язку.

Стратегічна ціль 7. Розвиток конкурентоспроможності та самодостатності територіальних общин.

Завданням цієї стратегічної цілі є розвиток неміських територій, які до недавнього часу переживали занепад. Низький рівень життя, відсутність робочих місць та кращі перспективи життя у великих містах спричинили активний відтік молоді та людей середнього віку. Тому, щоб вирішити дану кризу, необхідно активно зайнятись розвитком сільських територій. Він полягає у приєднанні територій, що досі не об'єднались у громади, до ОТГ. Завдяки об'єднанню у сільських місцевостей з'являться постійні партнери, які допомагатимуть території розвиватись. Другою оперативною ціллю цього стратегічного напрямку буде розвиток самодостатності та економічної спроможності території, що відкриє можливості додаткового розвитку громади.

Таблиця 3.9 – Стратегічна ціль 7

Стратегічна ціль 7. Довершення децентралізаційної реформи, розвиток конкурентоспроможності та самодостатності територіальних общин.
Оперативна ціль 1
Розвиток самодостатності територій.

Оперативна ціль 1. Розвиток самодостатності територій.

Розвиток економічної незалежності кожної ОТГ повинне стати їх головною ціллю. Кожна громада повинна бути самостійним елементом великого регіонального механізму. ОТГ повинна бути сильною та економічно розвиненою. Це зумовлює майбутнє сільських територій. Тільки при появі робочих місць, покращенню рівня життя та освіти, розвитку інфраструктури, припиниться відтік населення з регіону. І саме спроможність економічної галузі буде вирішальним фактором можливості майбутнього розвитку громад. Від

цього залежить добробут ОТГ, а всі інші фактори, відповідно, від нього. Необхідно, щоб якнайбільша кількість населення мала приватний заробіток, тобто працювала сама на себе. Сільські території можуть давати багато споживчих ресурсів для міських, тому розвиток індивідуальних сімейних господарств є цілком доцільним. З розвитком сімейних господарств, збільшиться добробут селян, що збільшить їх купівельну спроможність, внаслідок чого, доцільним буде подальший розвиток комерції. Паралельним розвитку економічної галузі, необхідно збільшувати кількість надання адміністративних послуг, завдяки впровадженню інформаційних технологій. Розвиток цього аспекту збільшить силу установ влади, створить більш тісний зв'язок із населенням та підвищить загальну спроможність громади. Зі збільшенням економічної спроможності, громади матимуть можливість самостійно розпоряджатись фінансовими і ресурсними потоками в ОТГ. І найкращим буде те, щоб вони налагоджували більш тісні взаємозв'язки на рівні регіону та з громадами сусідніх областей. Такі зв'язки укріплять відносини та міць регіону і його зв'язок із сусідніми областями.

Стратегічна ціль 8. Діяльність над покращенням суспільства.

Завданням цієї стратегічної цілі є розвиток розумових здібностей та моральних принципів для населення. Повинна відбуватись робота з громадянами, щодо набування ними економічної, юридичної та політичної грамотності. Економічна освіта відповідатиме за знання сучасного капіталістичного устрою та те, як в ньому, не тільки вижити, а й розвиватись. Завдяки юридичній грамотності населення буде знати та захищати власні права, поважати верховенство права як основоположення гармонійного існування в соціумі. Набувши політичної грамотності громадяни матимуть більшу довіру до влади та не дозволятимуть корумпованим його елементам наживатись на країні. Наступним завданням стане прищеплювання європейських цінностей як складової морального розвитку населення. Поважне відношення до вибору інших, їх прав, збереження природного середовища – всі ці аспекти зумовлять

гармонійне співіснування всередині суспільства. Освіта – як головна проєкція майбутнього нашого суспільства відіграє одну з найважливіших ролей його визначення. Тому, навчанню наступного покоління необхідно приділяти дуже багато уваги та будувати її найкращим чином. Освіта повинна включати в себе виховання людини, яке необхідно для сучасного життя, на основі європейських цінностей та приділяючи увагу розвитку соціальних знань.

Таблиця 3.10 – Стратегічна ціль 8

Стратегічна ціль 8. Діяльність над покращенням суспільства.		
Оперативна ціль 1	Оперативна ціль 2	Оперативна ціль 3
Робота з населенням щодо набуття ними юридичної, економічної та політичної грамотності, захисту власних прав.	Прищеплювання населенню європейських цінностей.	Запровадження нових освітніх програм.

Оперативна ціль 1. Робота з населенням щодо набуття ними юридичної, економічної та політичної грамотності, захисту власних прав.

Населенню необхідно дати зрозуміти, що ті навички якими вони були навчені від батьків та в дитинстві – застарілі та неактуальні до сучасного світу. Необхідно постійно проводити семінари та он-лайн лекції, для набуття фінансової та юридичної грамотності для населення, поширювати важливу інформацію в соціальних мережах, по телебаченню та іншим засобам масової інформації. Необхідно впроваджувати спеціальні курси, що направлені на отримання знань щодо розвитку населення у вищезазначених напрямках. Населенню необхідно провести «пострадянську терапію» та навчити їх якнайкраще жити в сучасному світі.

Оперативна ціль 2. Прищеплювання населенню європейських цінностей.

Європейські цінності, як важлива складова морального розвитку повинна активно насаджатись в розумах громадян. Повинна проводитись їх постійна пропаганда, важливість їх дотримання та майбутні перспективи розвитку суспільства. Необхідно всі морально-етичні кодекси перепрофілювати на дотримання європейських цінностей. Це стосується робочої сфери, сфери обслуговування тощо. Необхідно проводити навчання, незалежно від профілю, з насадженням дотримання європейських цінностей. В школах вони повинні стати фундаментом етичного виховання населення. Поширення освітніх міжнародних програм допоможе у насадженні цих цінностей.

Оперативна ціль 3. Запровадження нових освітніх програм.

Рівень шкільної освіти є індикатором, що найбільш чітко визначає майбутнє країни. Тому, необхідно розвивати якість її надання. В цьому питанні необхідно постійно розвиватись, переймати досвід всіх світових країн, запроваджувати нові техніки навчання. Також, при навчанні потрібно враховувати постійний світовий прогрес, і приділяти увагу дітей до пізнання сучасного. Нинішнє суспільство характеризується розвитком критичного мислення та емоційного інтелекту. Тому, розвиток цих складових обов'язково необхідно включити в освітню програму дітей. Для навчання необхідно залучити світових спеціалістів для обміну досвідом.

Висновки до розділу 3

Проаналізувавши теоретичні засади, сутність і основи стратегічного планування регіонального розвитку, методологію його розробки, в цьому розділі я розробив власну стратегію розвитку області, за моїм баченням. При розробленні я відштовхувався від особистого ідеалістичного бачення стану і розвитку регіону. Але, хочу зазначити, що питання полягає не реалізації всіх

ідеалістично поставлених цілей, в прагненні (напрямі) до їх виконання. Тільки при таких умовах, коли максимально поставлена планка, і відбуватиметься найефективніший розвиток. Я прагнув розвинути наявні переваги та побороти недоліки, прагнув розробити якнайкращі умови для проживання населення, підняти авторитет та могутність регіону, його конкурентоспроможність та економічний стан.

Сумська область має як свої переваги, так і недоліки. В регіоні добре розвинене природне середовище: родючі ґрунти, джерела підземних вод, заповідники, наявна різноманітна кількість ресурсів, в тому числі і стратегічних. Але, на цей аспект погано впливає екологічний стан в регіоні, не зважаючи на те, що Сумщина відноситься до ТОП-10 найчистіших регіонів. Економічна галузь також має свої переваги та недоліки: добре розвинуті аграрне та бізнес середовище, а промислові навпаки – переживає занепад через відсутність інноваційності. Інфраструктура в регіоні також не доброго стані. Побудовані в минулому столітті дороги не витримують сучасних стандартів вантажоперевезення, тому й постійно руйнуються, а для їх переобладнання потрібні неабиякі ресурси та сили. Взагалі, регіон має всі можливості для розвитку. Питання залишається лише в бажанні та амбіціях виконавців та самого населення.

ВИСНОВКИ

Стратегічне планування регіонального розвитку, як один з видів планування, полягає у розробці і реалізації наміченого. Стратегічне планування являється постійним, систематичним процесом визначення мети, завдань та цілей об'єкту планування. Результатом стратегічного планування виступає розроблена стратегія. Її впровадження та реалізація здійснюється під час процесу стратегічного управління. Регіональні стратегії розвитку різноманітні, в залежності від регіону, по причині істотних відмінностей земель щодо забезпеченості надрами, ресурсами, рівня розвитку окремих галузей економіки і господарства, динамікою економічного зростання тощо. Проблемами нашої країни в цьому напрямі є відсутність системного підходу до регіональної політики та наявність невизначеності стратегічних перспектив розвитку регіонів, при регіональному плануванні недостатньо використовуються інструменти державного регулювання, які спрямовані на стимулювання розвитку територій, низька інституційна та фінансова спроможність місцевої влади у питаннях вирішення проблем територіальних громад, відсутні стимули до створення єдиної системи стратегічного планування, які включають у себе використання прозорих і усім зрозумілих механізмів формування та реалізації національної політики та розвиток процедур виконання владних повноважень.

Розробка стратегії регіонального розвитку виконується командою розробників із залученням зацікавлених сторін та представників усіх соціальних груп населення. На перших етапах відбувається дослідження соціально-економічного стану регіону, його переваг, недоліків, можливостей і загроз, та зіставлення їх один з одним: як можливості посилюють переваги, як можливості послаблюють недоліки та як загрози посилюють недоліки. Далі розробляються сценарії розвитку регіону за трьома напрямками: песимістичним, оптимістичним та реалістичним. Останнім етапом перед початком цілепокладання є описання бачення регіону, до стану якого регіон буде

прагнути в своєму розвитку. Цілепокладання є напрямками, за якими область буде розвиватись, протягом стратегічного періоду. Воно включає в себе вибір стратегічних цілей (напрямів), оперативних цілей для кожного із стратегічного напрямку та оперативних завдань, на основі яких виконуються оперативні цілі. При розробці стратегії, необхідно щоб вона була зумовленою із засадами державної політики регіонального розвитку. Регіональна політика не повинна суперечити векторам розвитку держави та відповідати напрямкам, зазначеним у положенні Закону «Про засади державної регіональної політики» [52]. Одним із завершальних етапів розробки стратегії є встановлення системи моніторингу за її реалізацією. Цей процес включає в себе системний збір і фіксацію даних для якісного відстеження головних показників, за якими здійснюється реалізація за напрямками. Правильний вибір індикаторів надає можливість відстеження необхідної інформації щодо досягнення або ж недосягнення виділених стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Томарева-Патлахова В. В. Стимулювання інноваційно-технологічного розвитку регіонів. Економіка та підприємництво : наук.-вироб. журн., 2012. 196-201 с.
2. Чужиков В. І. Глобальна регіоналістика: історія та сучасна методологія : монографія : КНЕУ, 2008. 272 с.
3. Региональная экономика: підручник / за ред. В.І. Видяпіна и М.В. Степанова : ИНФРА-М, 2007. 666 с.
- 4=8. Фетісов Г. Г. Региональная экономика и управление : підручник : ИНФРА-М, 2006. 416 с.
5. Панухник О. В. Методичне забезпечення стратегічного планування в регіонах України. Актуальні Проблеми Економіки : 2011. 152 –157 с.
6. З. Пушкар, Б. Пушкар. Стратегічне планування регіонального розвитку : Українська наука : минуле сучасне, майбутнє. 2008. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26544/1/%D0%9F%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B0%D1%80%20%D0%97.pdf>
7. Шевчук Д. А. Економічна теорія : конспект лекцій, 2009.
8. Важинський, Ф. А. Основні методи прогнозування соціально-економічного розвитку регіону. Науковий вісник : зб. наук.-техн. пр. Львів : Український державний лісотехнічний університет. 2004. 166-170 с.
9. Хауштейн Г. Методы прогнозирования в социалистической экономике / за ред. А. Н. Єфімова, А. І. Анчишкіна, В. М. Савінкова / пер. з нім. : 1971. 400 с.
10. Стеценко Т. О. Управління регіональною економікою : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2009. 471 с.

11. Круш, П. В. Національна економіка : підручник. / За ред. проф., к.е.н. П. В. Круша : 2008. 428 с.
12. Мониторинг и оценка. Методические рекомендации : розр. Міжнародним альянсом по ВІЧ/СНІД : 2004. 112 с.
13. T. Verheijen. Performance management in the Baltic States and Russia: success against the odds? SAGE Publications / за ред. T. Verheijen, Y. Dobrolyubova : 2007. 205-215 с.
14. Ленъдъл М., Винницький Б., Ратейчак Ю. К. Мониторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні : К.І.С., 2007.
15. Іванюта П.В. Статистичний моніторинг в системі державного управління. Науковий вісник Академії муніципального управління : збірник наукових праць, 2011. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl
16. Горошко А., Нарчинська Т., Озимок І., Тарнай В. Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання. Київ: Українська асоціація оцінювання, 2014. URL: <http://www.tbs-sct.gc.ca/cla/frmw-eng.asp>
17. Конституційний договір між Верховною Радою України та Президентом України про основні засади організації та функціонування державної влади і місцевого самоврядування в Україні на період до прийняття нової Конституції України від 08.06.1995 р. / Відомості Верховної Ради України. 1995. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1%D0%BA/95-%D0%B2%D1%80#Text>
18. Про всеукраїнський та місцевий референдуми : Закон України від 03.07.1991 р. № 1286-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1286-12#Text>
19. Європейська хартія місцевого самоврядування 15.10.1985 р. / Офіційний вісник України. 1985. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
20. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

21. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. № 586-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>
22. Про органи самоорганізації населення: Закон України від 11.07.2001 р. № 2625-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text>
23. Про Генеральну схему планування території України: Закон України від 07.02.2002 р. № 3095-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3059-14#Text>
24. Про затвердження Загальнодержавної програми розвитку малих міст: Закон України від 04.03.2004 р. № 1580-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1580-15#Text>
25. Бюджетний кодекс України від 07.10.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
26. Земельний кодекс України від 20.12.2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>
27. Про Концепцію державної регіональної політики: Указ Президента України від 25.05.2001 р. № 341/2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001#Text>
28. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України від 08.09.2005 р. № 2850-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text>
29. Шевченко О. В., Жук В. І., Кушнір М. О., Валюшко І. В. Стратегії розвитку регіонів : шляхи забезпечення дієвості: аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2011. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-07/Broshura_Bila-a47aa.pdf
30. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження від 01.04.2014р. / Кабінет міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>

31. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин : Закон України від 07.04.2015 р. № 288-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-19#Text>
32. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи : Закон України від 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/71-19#Text>
33. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 04.09.2015 № 676-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
34. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 2014р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>
35. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
36. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних : Закон України від 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19#Text>
37. Про утворення та ліквідацію районів : проект постанови від 15.06.2020 / Кабінет Міністрів України. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=3650&skl=10
38. Про реформу децентралізації : веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/about>
39. Методологія планування регіонального розвитку в Україні : Проект Європейського Союзу підтримки політики регіонального розвитку України, викон. GIZ International Services. URL: https://cg.gov.ua/web_docs/1/2014/11/docs/Methodology_of_RD_planning.pdf

40. Поділ Сумщини на 5 районів: районування вступило в дію : веб-сайт. URL: <https://suspijne.media/93977-podil-sumsini-na-5-rajoniv-rajonuvanna-vstupilo-v-diu/>
41. Райони Сумської області : веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/areas/0542/rayons>
42. Про стратегію регіонального розвитку : рішення від 11.12.2020 р. / Сумська обласна рада. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/regionalni-strategiyi-rozvytku-na-period-do-2027-roku/strategiya-regionalnogo-rozvytku-sumskoyi-oblasti-na-2021-2027-roky/>
43. Perezatarення та перевезення до місця тимчасового зберігання заборонених та непридатних до використання хімічних засобів захисту рослин : веб-сайт. URL: <http://www.sumy.sm.gov.ua/index.php/uk/8-novini/8730-perezatarennya-ta-perevezennya-do-mistsya-timchasovogo-zberigannya-zaboronenikh-ta-nepri-datnikh-do-vikoristannya-khimichnikh-zasobiv-zakhistu-roslin>
44. Дуальна освіта : веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnicna-osvita/dualna-osvita>
45. Сміттепереробний завод в Сумах: де саме його хочуть збудувати : веб-сайт. URL: <https://suspijne.media/63248-smittepererobnij-zavod-v-sumah-de-same-jogo-hocut-zbuduvati/>
46. Група чиновників у Сумській області організувала схему незаконної вирубки лісу – СБУ : веб-сайт. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/701983.html>
47. США боротимуться з корупцією по всьому світу: що важливо знати : веб-сайт. URL: <https://zn.ua/ukr/WORLD/ssha-budut-borotisja-z-koruptsijeju-po-vsomu-svitu-shcho-vazhливо-znati.html>

48. Зеленський пропонує висадити в Україні 1551 новий парк : веб-сайт. URL:
<https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3261144-zelenskij-proponue-visaditi-v-ukraini-1551-novij-park.html>

49. Умный город: Барселона как пример для подражания : веб-сайт. URL:
<https://rr-f.ch/ru/news/2650>