

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут заочної і дистанційної освіти
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:
**«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ»**

Виконав:

здобувач вищої освіти освітнього ступеня
«Магістр» освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

заочної форми навчання
ЧЕБОТАРЯ Сергія Сергійовича

Керівник:

Д. е. н., професор ЧИКУРКОВА Алла Дмитрівна

Оцінка захисту:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

„_____” _____ 20__ р.

Допускається до захисту:

„_____” _____ 2025 р.

Гарант освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ ПОКОТИЛЬСЬКА Наталія Володимирівна

м. Кам'янець-Подільський, 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Чеботар С.С. Формування стратегії розвитку підприємств регіону.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Кам'янець-Подільський, 2025.

Висвітлено методологічні підходи до дослідження регіонального розвитку, концепції управління стійкістю економіки регіону, зарубіжний досвід стратегічного управління розвитком регіону. Розкрито профіль та дана характеристика економічного потенціалу розвитку регіону. Висвітлені результати аналізу соціально-економічного розвитку області, основні елементи концепції стратегії соціально-економічного розвитку області. З позиції системного підходу обґрунтовано синергетичну концепцію стратегічного управління економічним розвитком регіонів та здійснено обґрунтування стратегії соціально-розвитку регіону.

Ключові слова: регіон, область, управління, підприємство, стратегія, соціально-економічний розвиток.

ANNOTATION

Chebotar S. Formation of development strategies for regional enterprises.

Qualification work on obtaining educational qualification of "Master" specialty 073 "Management". Higher Educational Institution "Podillia State University", Kam'yanets-Podilsky, 2025.

The methodological approaches to the study of regional development, the concept of management of regional economic sustainability, and foreign experience of strategic management of regional development are highlighted. The profile and characteristics of the economic potential of the region's development are described. The results of the analysis of the socio-economic development of the region, the main elements of the concept of the strategy of socio-economic development of the region are highlighted. From the point of view of the system approach, a synergetic concept of strategic management of regional economic development was substantiated and the strategy of social development of the region was substantiated.

Keywords: region, district, management, enterprise, strategy, socio-economic development.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ.....	8
1.1. Концепція управління стійкістю економіки регіону.....	16
1.2. Зарубіжний досвід стратегічного управління розвитком підприємств регіону.....	24
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ОБЛАСТІ.....	39
2.1. Профіль області та характеристика економічного потенціалу розвитку.....	39
2.2. Аналіз соціально-економічного розвитку підприємств області.....	47
2.3. Основні елементи стратегії розвитку підприємств області.....	61
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ОБЛАСТІ.....	73
3.1. Головні пріоритети, завдання і основні показники стратегії соціально-економічного розвитку області.....	73
3.2. Синергетична концепція стратегічного управління економічним розвитком підприємств регіонів.....	102
3.3. Регіональні кластери як основа формування стратегії розвитку підприємств територій.....	110
Висновки до розділу 3.....	110
ВИСНОВКИ.....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	117
ДОДАТКИ.....	127

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформаційні процеси, зумовлені переходом від командно-адміністративної до ринкової економічної системи, не забезпечили автоматичної реструктуризації національної економіки та формування позитивних зрушень у соціально-економічному розвитку регіонів. Кризові явища останніх періодів суттєво посилили міжрегіональні диспропорції. Спроби органів державної влади щодо вирівнювання соціально-економічного розвитку виявилися неефективними, а в окремих випадках навіть призвели до каталізації дисбалансів.

Відтак, на сучасному етапі об'єктивно виникає нагальна потреба у критичному перегляді існуючих підходів державних та регіональних органів влади до регулювання соціально-економічного розвитку територій. Залучення міжнародного досвіду державного регулювання регіонального розвитку є доцільним для розробки інноваційних моделей державного управління та регулювання, які враховуватимуть розширені повноваження регіональних органів виконавчої влади. У цьому контексті кластерний підхід позиціонується як провідна концепція оптимізації державного регулювання соціально-економічного розвитку регіонів.

Аналіз національної практики управління регіонами засвідчує відсутність усталеного системного стратегічного підходу до їхнього розвитку. Останніми роками спостерігається перехід від ідеї пріоритету виключно ринкового саморегулювання до концепції посилення ролі держави у формуванні пускових механізмів ринкової інфраструктури та стимулюванні конкурентного середовища. Багато зарубіжних країн демонструють активну участь державного управління у регулюванні соціально-економічного розвитку регіонального рівня.

Протягом тривалого часу економіка регіону переважно розглядалася академічною спільнотою та фахівцями як об'єкт державного управління

центральної влади. Припускалося, що регіональні органи влади мають мінімально залучатися до питань стратегічного управління економічним розвитком. Модель державного управління, що сформувалася в Україні у перехідний період і характеризується домінуванням центральних органів у вирішенні питань регіонального економічного розвитку, не відповідає сучасним трендам у цій сфері. Як доводить практика останніх років, недостатньо обмежуватися вдосконаленням механізмів державного управління лише на центральному рівні. Вітчизняні регіони, особливо ті, що характеризуються значною віддаленістю від центру, не можуть ефективно функціонувати в умовах ринку виключно на основі загальнодержавних нормативно-правових актів у режимі саморегулювання, без належного врахування регіональних специфік.

Виняткова важливість вибору та імплементації кластерних моделей у процес регулювання соціально-економічного розвитку регіонів надає цій проблемі статус державної значущості.

Таким чином, усе вищезазначене визначає актуальність наукового дослідження проблеми вдосконалення державного механізму регулювання соціально-економічного розвитку регіону, як у фундаментально-теоретичному, так і в прикладному аспектах.

Метою написання кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних і практичних засад формування та оптимізації напрямів реалізації стратегії розвитку підприємств області.

Для розв'язання поставленої мети були вирішені такі **завдання:**

- систематизувати методологічні підходи до дослідження регіонального розвитку;
- узагальнити теоретичні засади та складові концепції управління стійкістю економіки регіону;
- вивчити зарубіжний досвід стратегічного управління розвитком підприємств регіону;

- проаналізувати профіль області та економічний потенціал розвитку регіону;
- провести аналіз стратегії розвитку підприємств області;
- дослідити основні елементи концепції розвитку підприємств області;
- обґрунтувати головні пріоритети і завдання стратегії розвитку підприємств області;
- обґрунтувати синергетичну концепцію стратегічного управління економічним розвитком підприємств регіонів;
- розробити наукові підходи до формування регіональних кластерів як основи формування стратегії розвитку підприємств територій.

Об'єктом дослідження є процес формування та оптимізації напрямів реалізації стратегії розвитку підприємств області.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні засади формування та оптимізації напрямів реалізації стратегії розвитку підприємств області.

Методи дослідження. У процесі дослідження була використана сукупність загальних і спеціальних методів, що відповідають меті й завданням наукової роботи.

Зокрема, застосовувався гносеологічний аналіз для здійснення теоретико-методологічного та порівняльного аналізу наукових джерел, що дозволило визначити сутнісні характеристики ключових понять дослідження. Системно-аналітичний метод був використаний для аналізу законодавчих та нормативних документів, а також для теоретичного узагальнення наукових концепцій, розробок і пропозицій провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячених стратегічному плануванню розвитку і функціонуванню регіонів. Функціонально-структурний метод застосовувався при дослідженні функціонування органів державної виконавчої влади та регіональних органів влади, оцінюючи їхню структуру та взаємодію.

Для досягнення поставленої мети використовувалися також інші сучасні методи дослідження:

- **Метод статистичного аналізу** — для дослідження динаміки, структури і оцінки ефективності розвитку регіону.

- **Проблемно-орієнтовний метод** — для наукового обґрунтування стратегічних напрямів вирішення актуальних проблем економічного розвитку регіону.

Також застосовувалися методи комплексного системного аналізу для всебічного вивчення економічних та управлінських явищ і процесів.

Цей комплекс методів забезпечив необхідну теоретичну базу та інструментарій для емпіричного аналізу та обґрунтування наукових результатів.

Інформаційну базу дослідження Інформаційною базою дослідження є наукова монографічна література з питань теорії і практики державного регулювання, організаційного розвитку, чинне законодавство України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Хмельницької обласної державної адміністрації. Джерелами первісної інформації є матеріали досліджень, проведених за участю автора. роботи слугували фундаментальні положення сучасних теорій державного управління та місцевого самоврядування, базові законодавчі й нормативні акти України, зокрема Конституція України, закони України, укази Президента України, нормативні документи Кабінету Міністрів України, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань соціально-економічного планування та розвитку районів і територій, особливості розвитку територіальної політики в умовах трансформації економіки.

Наукова новизна одержаних результатів. Дістало подальший розвиток наукові підходи до формування опорних кластерів як основи формування стратегії розвитку підприємств області.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні наукового підходу формування стратегії розвитку підприємств, що сприятиме сталому розвитку територій у довгостроковій перспективі.

Особистий внесок студента. Результати й висновки дослідження, наведені у кваліфікаційній роботі, отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Матеріали наукового дослідження, його основні результати та їх практичне застосування, оприлюдненні на X Міжнародній науково-практичній науковців та здобувачів вищої освіти «Актуальні проблеми управління та адміністрування» (м. Кам'янець-Подільський, 15 травня 2025 року).

Публікації. Основні результати дослідження викладені у 1 науковій праці обсягом 0,125 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 125 сторінках комп'ютерного тексту, складається з 3 розділів, 13 рисунків, 12 таблиць, 3 додатків. Список використаних джерел включає 103 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

1.1. Концепція управління стійкістю економіки регіону

Стійкість економічного розвитку регіону визначається як динамічний процес, спрямований на стабільне накопичення та збільшення потенціалу регіонального розвитку. Це досягається через ефективне управління всіма типами ресурсів (виробничими, фінансовими, соціальними, природними, трудовими, управлінськими) з обов'язковим урахуванням факторів ризику та невизначеності.

- Загальне визначення: У широкому розумінні, "стійкість" (англ. *Robustness*) — це якість системи витримувати відхилення параметрів зовнішнього середовища від розрахункових.

- Економічна теорія: "Стійкість" асоціюється з поняттям економічної рівноваги, де досягнення та утримання оптимального (рівноважного) стану є найважливішим макро- і мікроекономічним завданням.

- Стійкість підприємств: У контексті підприємств стійкість трактується через її складові: організаційно-економічну стійкість, стан рівноваги, здатність зберігати цілісність, ефективно функціонувати та прогресивно розвиватися.

Різноманітність видів стійкості доцільно класифікувати за різними критеріями, включаючи сферу діяльності, період існування, умови функціонування, масштаб, рівень контрольованості та здатність до адаптації.

2. Стійкість як Властивість Регіональної Економічної Системи

Властивості стійкої регіональної економічної системи виникають завдяки системним зв'язкам між її елементами (підсистемами), що призводить до виникнення емерджентних властивостей та синергетичного ефекту.

- Життєздатність системи підтримується системою технологій (організація, планування, стимулювання, контроль), спрямованих на збереження її стійкого становища у зовнішньому середовищі.

- Концепція сталого розвитку є одним із ключових інструментів (технологій), що забезпечує стійкість. Вона базується на ідеології балансу інтересів поколінь та справедливому розподілі обмежених ресурсів.

3. Співвідношення "Сталого" та "Стійкого" Розвитку

Текст підкреслює розбіжності у трактуванні понять "сталий" та "стійкий" розвиток, критикуючи термін "сталий розвиток" як менш точний:

- Розвиток: Процес, що передбачає зміну якості, перехід до вищого стану.
- Сталість: Визначеність, сформованість, збереження незмінного складу, що суперечить динаміці розвитку.
- Висновки: Термін "стійкий розвиток" асоціюється з більш точними поняттями — збалансований, стабільний розвиток.

Сталий розвиток (у загальноприйнятому контексті) визначається як процес забезпечення функціонування територіальної системи із заданими параметрами протягом тривалого часу, що веде до гармонізації факторів виробництва та поліпшення якості життя сучасних і майбутніх поколінь за умови збереження цілісності навколишнього середовища.

4. Управління та Оцінка Стійкого Розвитку

Управління стійкістю економіки регіону є стратегічним процесом і включає: виявлення проблем, формулювання цілей, вибір базових стратегій, їх реалізацію та управління змінами, що формує систему стратегічного управління регіоном.

Регіональна політика сталого розвитку — це взаємоузгоджена діяльність органів управління, спрямована на створення умов для забезпечення збалансованості економічної, соціальної та екологічної сфер регіону.

Механізм прогнозування та оцінки

- Прогнозування: Важливий механізм передбачення майбутнього стану динамічного зростання рівня соціо-еколого-економічного розвитку регіону при збереженні рівноваги.

- Оцінка: Методика оцінки рівня стійкого розвитку регіонів включає чотири етапи: початковий, аналітичний, розрахунковий, заключний.

- Інтегральна оцінка: Проводиться за напрямками (геополітичні передумови, аналіз соціальної, економічної, екологічної сфер) і передбачає трирівневу систему індикаторів. Рівень сталого розвитку пропонується вимірювати за допомогою Індексу сталого розвитку, що є сумою індексів для трьох вимірів: економічного, екологічного та соціального.

Я зрозумів. Надаю Вам деталізований огляд вимог до індикаторів та етапів оцінки рівня стійкого розвитку регіонів.

Відповідно до досліджених методичних підходів, оцінка рівня стійкого розвитку регіонів є комплексним процесом, який проводиться за чотирма основними етапами та охоплює аналіз трьох ключових сфер.

1. Етапи оцінки

Методика оцінки стійкого розвитку регіонів включає такі послідовні етапи:

- Початковий етап: Передбачає визначення цілей, об'єкта та предмета дослідження, а також збір необхідної вихідної інформації.

- Аналітичний етап: Проводиться первинний аналіз зібраних даних, оцінка геополітичних передумов стійкого розвитку регіону.

- Розрахунковий етап: Здійснюється безпосередній розрахунок індикаторів та індексів для соціальної, економічної та екологічної сфер, а також інтегральної оцінки.

- Заключний етап: Формування висновків, розробка рекомендацій та встановлення альтернативних сценаріїв стійкого розвитку регіону.

2. Напрямки оцінки та тріада складових

Оцінка проводиться за основними напрямками, що відображають ключові складові концепції сталого розвитку:

1. Геополітичні передумови стійкого розвитку регіону.

2. Аналіз та оцінка рівня розвитку Соціальної сфери.
3. Аналіз та оцінка рівня розвитку Економічної сфери.
4. Аналіз та оцінка рівня розвитку Екологічної сфери.

На основі цього проводиться інтегральна оцінка стійкого розвитку регіону, яка базується на трирівневій системі індикаторів.

3. Вимоги до формування системи індикаторів

Для забезпечення адекватності та комплексності оцінки, до формування трирівневої системи індикаторів висувуються наступні ключові вимоги:

- Інформаційна повнота: Система має охоплювати всі суттєві аспекти досліджуваного процесу.

- Відсутність повторюваності елементів: Індикатори повинні бути унікальними та не дублювати зміст один одного.

- Адекватність представлення: Індикатори мають точно відображати взаємопов'язану тріаду складових стійкого розвитку (економічну, соціальну, екологічну).

- Комплексність: Оцінка повинна бути всебічною, враховуючи взаємозв'язок усіх сфер.

- Співрозмірність у часі та просторі: Можливість порівняння результатів у динаміці та між різними територіями.

- Адаптованість до умов вітчизняної економіки: Індикатори повинні бути релевантними до українських реалій.

- Узгодженість: Система має бути логічно структурована та мати внутрішню послідовність.

4. Розрахунок інтегрального показника

Рівень сталого розвитку пропонується оцінювати за допомогою індексу сталого розвитку. Він вираховується як сума індексів для трьох вимірів: економічного, екологічного та соціального, з урахуванням відповідних вагових коефіцієнтів. Кожен із цих індексів обчислюється з використанням відомих у міжнародній практиці показників.

При розгляді питань державного управління економічним розвитком регіону застосуємо до регіону парадигму «регіон-квазідержави». Правомірність підходу до регіону як до квазідержави можна підтвердити на прикладі Хмельницького регіону. Статус і організацію Хмельницької області як суб'єкта України визначає Закон України «Про місцеві державні адміністрації», що визначає організацію, повноваження та порядок діяльності місцевих державних адміністрацій. Хмельницька область, подібно до країни, також має офіційні символи: герб і прапор. У статті 13 даного закону зазначається, що Хмельницька облдержадміністрація самостійно укладає договори і угоди про здійснення міжнародних і зовнішньоекономічних зв'язків, які не суперечать міжнародним договорам і угодам України. Також укладає договори і угоди, що дають можливість здійснювати міжрегіональні зв'язки з суб'єктами України [74].

Виконавчу державну владу в Хмельницькій області здійснюють губернатор Хмельницької області та Хмельницька обласна державна адміністрація. Губернатор – вища посадова особа Хмельницької області. Хмельницька обласна держадміністрація – вищий виконавчий орган державної влади Хмельницької області.

Судова влада в Хмельницькій області здійснюється Хмельницьким апеляційним, господарським та окружним адміністративним судами, а також місцевими районними судами. Крім того, на території Хмельницької області є ще два державні органи, аналогічні тим, які існують на рівні країни, – виборча комісія (окружна) і територіальне управління Рахункової палати Хмельницької області. У сучасній українській та зарубіжній науковій літературі під державним управлінням соціально-економічного розвитку регіону в більшості випадків розуміються цілеспрямовані дії центральних органів влади. Це призводить до того, що державне управління соціально-економічного розвитку регіону ототожнюється з діями державних органів влади, а під регіональною економічною політикою розуміються дії тільки державних органів влади. Тому

в переважній більшості наукових робіт йдеться про регіональну економічну політику, що здійснюється державними органами влади.

Відповідно, ці аспекти є найбільш розробленими. Рівень же регіональних органів влади випадає з поля зору більшості дослідників і через це є недостатньо розробленим. Таким чином, в даній роботі під державним управлінням соціально- економічним розвитком регіону розуміються цілеспрямовані дії регіональних органів влади. Регіональна політика соціально- економічного розвитку приймається нами як синонім державного управління (регулювання) соціально- економічного розвитку регіону регіональними органами влади і не включає економічну політику державних органів влади. У зв'язку з цим розгляд регіональної економічної політики з точки зору державного рівня не входить у завдання цієї роботи.

В державі, як відомо, існує ієрархія рівнів влади і рівнів державного управління: державний рівень, регіональний і муніципальний. Отже, на кожному ієрархічному рівні застосовуватимуться свої методи державного регулювання економіки. У даній роботі нами приймається, що досягнення економічного зростання в рамках концепції стійкого розвитку є головною метою державного регулювання соціально-економічного розвитку регіону. Державне регулювання попиту, що припускає використання методів грошово-кредитної і зовнішньоекономічної політики, можливе лише на макроекономічному рівні, отже, може здійснюватися тільки на державному рівні – рівні всієї країни. Методи бюджетно-податкової політики можуть використовуватися на всіх трьох рівнях ієрархії відповідно до повноважень і компетенції державних, регіональних і муніципальних органів державної влади.

Найважливішим напрямом державного регулювання економіки, який може здійснюватися на всіх трьох рівнях державного управління, є розширення інвестицій. При цьому слід підкреслити, що інвестиції впливають не тільки на сукупну пропозицію, але й на розширення сукупного попиту, а, отже, і на загальну економічну динаміку в регіоні. Крім того, ключовою проблемою економічного зростання в будь-якій теорії є саме проблема інвестицій.

Найважливішим тут є механізм трансформації доходів в інвестиції, що має велике значення для вироблення адекватної економічної політики підтримки економічного зростання.

Отже, на різних рівнях державного управління використовуватимуться економічні й адміністративні методи. При цьому на державному і регіональному рівнях можуть застосовуватися методи державної бюджетно-податкової політики регулювання попиту, а також усі методи державного регулювання пропозиції. Зазначені нами принципи ми вважатимемо ключовою методологічною передумовою формування системи державного управління соціально-економічним розвитком регіону. Проведемо поєднання методів регулювання попиту і методів регулювання пропозиції з використанням матричного підходу і визначимо систему методів державного регулювання економіки на регіональному рівні.

Теорія державного управління оперує трьома основними методологічними підходами, що визначають його принципи та ціннісні орієнтири: правовий, політичний та менеджерський (управлінський).

1. Правовий підхід: Фокусується на цінностях верховенства права та захисту прав громадян. Державний службовець пріоритетно керується вимогами Конституції та правової держави, а не лише своїм керівництвом.

2. Політичний підхід: Головним завданням є якнайкраще втілення волі народу. Вимагає від державних службовців політичної відповідальності та сприйнятливості до інтересів громадян, що може реалізовуватися через концепцію "представницької бюрократії" для обліку суспільних інтересів та зниження дискримінації.

3. Менеджерський підхід: Базується на цінностях ефективності, економічності та результативності, які мають бути сформульовані у квантифікованій (вимірній) формі. Основна проблема полягає у максимізації результату при мінімальних або заданих витратах. Його характерною ознакою є використання терміна "державний менеджмент" (*public management*).

У цій роботі перевага надається менеджерському (управлінському) підходу до державного управління.

Державне управління розглядається як система, що включає взаємодіючі підсистеми: керуючу (суб'єкт), керовану (об'єкт) та забезпечувальну.

- Керуюча підсистема визначає цілі (стратегічні, тактичні, оперативні), функції (планування, організація, мотивація, облік і контроль) і методи. Суб'єктом управління виступає система органів трьох гілок державної влади на національному, регіональному та місцевому рівнях.

- Забезпечувальна підсистема (інформаційна, ресурсна, методологічна, правова компоненти) необхідна для функціонування керуючої системи.

- Керована підсистема (об'єкт) — це країна, регіон або муніципалітет, на які здійснюється керуючий вплив. Зміст процесу управління полягає у керуючому впливі, що здійснюється суб'єктом на об'єкт.

Державне управління розвитком економіки, відповідно, визначається як цілеспрямований вплив держави на економічні процеси (на макро- та мікрорівні), спрямований на створення та вдосконалення рамкових умов функціонування бізнесу у ринковому середовищі.

1.2. Зарубіжний досвід стратегічного управління розвитком підприємств регіону

Уже досить тривалий час парадигма сталого розвитку стоїть на порядку денному численних міжнародних форумів. У світлі змін клімату, забруднення довкілля, що спричиняють загальне погіршення стану здоров'я, зростання природних катаклізмів, проблем енергозабезпечення та обмеження природних ресурсів, уже ніхто не ставить під сумнів необхідність зміни схем нашого розвитку. Як відомо, програма дій „Порядок денний на XXI століття” включає такі розділи: соціальні і економічні аспекти, збереження та раціональне використання природних ресурсів з метою розвитку, посилення ролі основних

груп населення, засоби реалізації. Зміни, що передбачають просування в напрямі більш сталих суспільств, очікуються настільки масштабними, що здійснення їх зусиллями лише самих влад є неможливим. Вони можуть бути реалізовані лише за умови мобілізації енергії, творчості, знань та за підтримки місцевих громад, партнерів, зацікавлених організацій та громадян.

Як справедливо зазначає Л. Баканова, „в Україні, попри дискусії та декларації, перехід до впровадження концептуальних ідей сталого розвитку поки що не набув системності” [31, с.223]. Це гальмує вихід країни із складної еколого-економічної кризи та становить серйозну перешкоду підвищенню її конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Розібратись у причинах та запропонувати шляхи розв’язання даної проблеми є одним із пріоритетних завдань дослідників, що працюють у галузі державного управління. З-поміж зарубіжних учених варто назвати В. Тойнбера з Німеччини, який, зокрема, досліджував системи та інструменти сталого розвитку районів [36], а також Б. Еванса, директора Інституту досліджень сталих районів з Нортумберлендського університету (Великобританія), що вивчав проблему взаємозв’язку управління та сталості [37].

Для місцевих влад Європи шлях до сталого розвитку вказали Ольборзькі процеси та Кампанія європейських сталих великих і районів. З 1994 р. тисячі місцевих влад Європи підписали Ольборзьку хартію і таким чином зобов’язалися розпочати процеси Місцевого порядку денного XI. У 2004 р. з нагоди Конференції Ольборг+10 за участю місцевих влад було узгоджено так звані Ольборзькі зобов’язання — спільні зобов’язання з 10 різних тематик, включаючи захист природних ресурсів, охорону здоров’я, мобільність транспорту в районах, відповідальність за вибір способу життя і схеми споживання та сталий економічний розвиток.

Ольборзькі зобов’язання являють собою серйозний крок від участі у форумах до цільових установок та дій. Зобов’язання щодо сталого розвитку в широкому розумінні тісно пов’язане з Європейською політикою у сфері управління, представлений у тексті *European Governance— A White Paper*

(європейське управління – „Чистий аркуш”) [38]. У цьому документі модернізація системи управління в Європі розглядається як необхідна передумова європейської інтеграції через процеси децентралізації, протистояння впливам глобалізації, відновлення довіри до демократії, ширше залучення до підготовки рішень. „Чистий аркуш” визначає п’ять принципів, що складають основу оптимального управління — відкритість, участь, підзвітність, ефективність та взаємодія, які мають застосовуватися на всіх рівнях влади — від місцевого до глобального. Пропозиції вимагають поділу влади між двома її рівнями (через принципи пропорційності та субсидіарності) та між владою й інституціями громадянського суспільства. Місцеві органи управління створюють належну інфраструктуру, враховуючи економічні, соціальні та екологічні чинники розвитку своїх територій.

Здійснюючи діяльність на рівні, найближчому до людей, вони відіграють життєво важливу роль в освіті громадськості, мобілізації її на досягнення сталого розвитку. Проте не варто думати, що на Заході ці процеси відбуваються без ускладнень. Фахівець з Великобританії Б. Еванс зазначає, що за останні роки більшість європейських країн набули сумного досвіду в руйнації суспільної довіри до влади і пов’язаному з ним падінням участі громадян у публічному, громадянському та політичному житті. Виклик для європейських влад усіх рівнів полягає в оберненні цієї тенденції своєю відданістю принципам сталого розвитку та підтримкою справедливих і сталих місцевих громад [37, с. 16]. Фактично місцеві влади в усій Європі вважають партнерський підхід в управлінні малим чи великим районом невід’ємною частиною сталого розвитку. Напрацьований досвід є переважно успішним, коли місцева влада співпрацює з зацікавленими організаціями та залучає громадян до діалогу про майбутнє свого муніципалітету.

Експерти Світового банку дійшли висновку, що однією з найголовніших передумов створення кращих можливостей для формування політики та досягнення цільових показників її впровадження визнано налагодження ефективної співпраці між зацікавленими сторонами, і особливо активну участь у

цьому процесі представників різних соціальних груп. Досвід країн-членів Європейського Союзу свідчить про те, що гірші результати часто пов'язані зі слабкою співпрацею на регіональному та місцевому рівнях [39, с.37].

Стратегії розвитку в сучасному вигляді отримали широку популярність у Європі відносно нещодавно — наприкінці 80-их років. Визначальний вплив на поширення стратегічного планування справили ідеї міського маркетингу, що виникли в США і широко дебатовалися в Європі протягом зазначеного періоду [40, с.155].

У традиційній практиці і міська, й регіональна влада бачила своїм основним політичним питанням формування річного бюджету, що визначає ключові параметри діяльності влади. Недостатність такого підходу, на думку О. Бойко-Бойчука, виявилася у зв'язку, по-перше, з прискоренням і ускладненням процесів розвитку, по-друге, з поширенням суспільно-приватного партнерства, що зажадало координації зусиль численних організацій і визначення спільних напрямів дій [36, с.34].

Для всіх рівнів влади в Європі сьогодні найактуальніші проблеми безробіття і соціальних протиріч [41, с. 72]. Для більшості районів характерне зниження зайнятості в галузях промисловості, причому робочі місця у виробничому секторі, як правило, скорочуються дуже швидко внаслідок різкого спаду в старих галузях. Значно рідше цей процес відбувається поступово, супроводжуючись зростанням зайнятості у сфері послуг, що компенсує безробіття у виробництві. Питома вага зайнятих в обробній промисловості в районах Європи змінюється від 40% (Катовіце, Нюрнберг) і 30% (Кельн, Бірмінгем) до 12,5% (Копенгаген) або 11% (Хельсінкі) [42, с.42].

Таким чином, причини виникнення безробіття дуже різноманітні і складні, тож єдину виділити неможливо. Природно, що у кожний період розвитку економіки на передній план виходять основні. Так, наприклад, у даний час закордонні школи „неокласичного синтезу” (П. Самуельсон, Г. Менк'ю, К. Макконнелл, С. Брю та інші) вважають необхідним одночасне і взаємозалежне використання ринкового та державного регулювання та

виділяють для ринкової економіки такі причини безробіття, як наявність закону про мінімальну заробітну плату, існування страхування по безробіттю, високого рівня заробітної плати (теорія ефективної оплати праці) тощо. У країнах із трансформаційною економікою виникнення безробіття — це неминучий результат приватизації, структурних перетворень і скорочення працівників державних підприємств [45, с.58].

У цілому розвиток районів визначається рядом провідних зарубіжних фахівців як один з основних методів раціоналізації розміщення виробництва і розселення. Відсутність вітчизняного досвіду забезпечення стимулювання динамічної дії організаційно-економічного розвитку районів зумовлює вивчення особливостей такого процесу в розвинутих країнах світу [46, с. 225].

Аналіз зарубіжного досвіду дає змогу запозичити найбільш ефективні заходи, спрямовані на розвиток даного типу міських поселень. За твердженням дослідника О. Нерети, у багатьох країнах світу були прийняті нормативні акти, що сприяли стимулюванню розвитку районів і обмежували, а нерідко й забороняли нове промислове будівництво у високо індустріальних районах [48, с.264].

В Японії, США, Франції, ряді інших країн були розроблені й упроваджені в життя довгострокові програми (на 20-30 років) розвитку найвідсталіших територій (у США — басейн р. Теннессі, район Аппалачів, район басейнів річок південного сходу; в Японії — район Тихоку; у Франції — Аквітанія, нижня Рона — Лангедок). Ці програми розвитку районів у відсталих і депресивних районах повинні були перетворити їх в активні „центри зростання” економічного потенціалу прилеглих до них територій [49, с.105].

Велика увага розвитку районів приділялася в Канаді, де з кінця 40-х і до початку 50-х років розпочалося широкомасштабне промислове освоєння північних районів країни, багатих на мінеральні, лісові й інші природні ресурси. Програма розвитку північних районів країни отримала назву „Обличчям до півночі”, а паралельно до неї була прийнята програма розвитку транспорту в цих районах — „Дорога і ресурси” (1950 р.) [50, с. 116].

Освоєння північних районів країни відбувалося шляхом створення районів, які повинні були стати центрами розвитку, базовими пунктами для навколишньої неосвоєної території. Як правило, будь-який район виникає біля певного об'єкта промисловості (шахти, рудника, заводу, фабрики тощо). У слаборозвинутих районах Японії малі регіону згідно з Планом подвоєння національного доходу (1961-1970 рр.) стали центрами розвитку економіки. З метою стимулювання уряд надав їм кредити і податкові пільги. Згідно з багатьма законодавчими актами в Японії обмежувалося зростання великих районів на фоні стимулювання розвитку малих.

В Італії ряд районів визначили як регіон — центри зростання. Характерна особливість старих, історично сформованих районів Західної Європи — їх спільний зв'язок із навколишньою сільськогосподарською територією. Саме тому одним із напрямів розвитку таких районів став розвиток сільськогосподарських комплексів, які охоплюють виробництво харчових продуктів, сферу обслуговування та промислові підприємства [51].

Розбудова громад передбачає роботу з територіальними мікрогромадами. Так, у США в проблемних громадах працюють спеціалісти із розбудови громад, зарплатню яким сплачують органи місцевого самоврядування. Незважаючи на існування у цій країні державних програм, більшість механізмів економічного розвитку, які застосовуються міськими органами влади, запроваджуються керівництвом окремих штатів. Відтак регіону за спеціальним розпорядженням муніципальної ради повинні здійснювати лише ті програми, що запроваджуються органами влади штатів. Більшість штатів передають різноманітні механізми розвитку на розгляд районної влади, яка вирішує, які з них застосувати.

Більшість штатів Австралії дозволяють місцевим органам самоврядування вести діяльність, яка сприяє розвитку діючих і перспективних підприємств, але забороняють надання субсидій, внесення змін до правил та інструкцій, надання послуг або здійснення благоустрою територій за рахунок державних коштів. Складається враження, що ці механізми можуть створювати нерівні й

несправедливі можливості для тих місцевостей, які їх застосовують. Використання цих механізмів фінансується урядом країни (центральним) та застосовується у всіх районах.

Муніципалітети (органи місцевого самоврядування) Німеччини мають широкі повноваження, які не належать до сфери компетенції держави чи федеральних земель. Місцеві органи самоврядування цієї країни ефективно користуються наданими правами й пропонують широку низку програм та різноманітних послуг, до яких також належать механізми економічного розвитку. Такі різноманітні механізми застосовуються з метою розширення транспортної мережі, удосконалення торгівельних і культурних центрів, санаторіїв, центрів відпочинку та дозвілля.

В Іспанії всі рівні влади — центральний уряд, автономні громади, органи влади провінцій й місцеві органи самоврядування мають право самостійно розробляти механізми економічного розвитку. Центральний уряд започатковує програми сприяння індустріальному розвитку: кредитування, субсидування й створення інфраструктури в межах „зони актуальної індустріалізації”. Органи влади кожної з сімнадцяти „регіональних” або автономних громад розробляють низку програм економічного розвитку, регулюють систему оподаткування, надають субсидії й здійснюють контроль. Провінції фінансують надання безпосередніх послуг, наприклад, таких, як удосконалення інфраструктури і оплату послуг (особливо для невеликих районів). Муніципалітети займаються не лише удосконаленням своєї діяльності, а й вирішують питання навчання кадрів, надання послуг, а також регламентують діяльність органів контролю. Зазвичай, всі регіону Іспанії мають право здійснювати такі види діяльності без дозволу адміністративного центру. Якщо це не заборонено Конституцією країни або автономним статутом регіону, міські органи влади можуть займатися будь-якою діяльністю, навіть, якщо вона співпадає з цілями й завданнями інших програм.

Дослідження сучасного розвитку районів у зарубіжних країнах, справедливо стверджує О. Нерета, доводить існування комплексної, глибоко

продуманої системи заходів у сфері кредитування, формування міського бюджету, державного субсидування, яка й забезпечує комплексне економічне і правове регулювання регіону [48, с.266].

Дослідження показали, що характерними рисами організаційно-економічного механізму розвитку районів у зарубіжних країнах є:

- активна і значна роль держави (державні програми дотації, субсидії, регулювання центрального і місцевого бюджетів);

- поєднання приватних і державних вкладень капіталу (державні вкладення стимулюють приватне інвестування, створюючи умови для приватного підприємництва):

- великий досвід використання муніципальної власності, а також землі як джерела доходів;

- наявність розробленої системи базових критеріїв, яка заперечує самовільний розподіл субсидій, кредитів, дотацій;

- детально розроблені в часі й на практиці форми регіональної диференціації різноманітних кредитних, податкових та інших пільг, що сприяють залученню приватного капіталу в регіону й райони, які планується розвинути.

У цьому контексті є вже певні напрацювання і в Україні. Так, формування організаційно-економічного механізму розвитку районів України можна проілюструвати на прикладі м. Хмельницький, в якому за участю експертів Асоціації районів України розроблявся пілотний проект розвитку регіону в умовах становлення соціально орієнтованої ринкової економіки. У межах проекту складено комплексну програму соціально-економічного розвитку м. Хмельницький до 2023 р. Вона може стати показовою для використання її загальних положень в інших районах України.

У рамках цих положень Кабінетом Міністрів України за сприяння Асоціації районів України та Фонду сприяння місцевому самоврядуванню при Президентові України розроблена Загальнодержавна програма розвитку районів України, яка визначає основні напрями сталого соціально-економічного

розвитку районів України робить спробу формування науково-методичних, економічних, організаційних та правових заходів щодо їх забезпечення.

Узагальнення досліджень щодо практики управління малими територіями дозволяє зробити висновок, що основними цілями програмних заходів у процесі забезпечення розвитку такого типу поселень України повинні бути такі орієнтири: забезпечення цілісного системного бачення пріоритетів і перспектив його розвитку; ідентифікація важливих проблем, вирішення яких дасть змогу забезпечити реалізацію історичної місії конкретного регіону, а також примножити збалансований прогрес всіх підсистем міського організму в напрямі досягнення умов стабільного розвитку; визначення необхідних для проведення інновацій ресурсів, а також низки індикаторів, за допомогою яких можливе регулювання процесу проведення змін; забезпечення прогресу основних підсистем життєзабезпечення регіону; максимальне підпорядкування діяльності міських підсистем інтересам районної громади, створення необхідних передумов для подолання сучасних деформацій міського комплексу та його складових; перетворення районів України в регіону європейського типу, що відповідають світовим стандартам та ідеалам цивілізованості; створення науково-методичної основи розроблення конкретних програм розвитку економічної, соціальної, екологічної та інших підсистем регіону, а також реалізації соціально-управлінських технологій.

Вважаємо, що в процесі формування організаційно-економічного механізму розвитку районів в Україні потрібно, спираючись на науково обґрунтовану теоретичну базу, використовувати передовий зарубіжний і вітчизняний досвід та створити концептуальну модель управління соціально-економічним розвитком районів. При цьому треба врахувати вкрай важливу роль громадськості у сталому розвитку районів. Як виборці та споживачі громадяни мають значний вплив на прийняття та реалізацію рішень щодо актуальних проблем життєдіяльності території.

Дослідження показали, що перехід до сталого розвитку в Україні ще не набув ознак системної політики. Особливістю управління територіями, які

взяли курс на сталий розвиток, є формування компетентної влади, налаштованої на конструктивну взаємодію з організованою, відповідальною громадськістю. Влада має використовувати всі наявні комунікаційні канали, щоб донести до громадян та зацікавлених організацій проблеми та діяльність у сфері сталого розвитку.

Вважаємо, що використання партнерського підходу, заснованого на загальних цінностях і взаємоповазі, забезпечить доступ до різних груп громадян, чиє розуміння та активна участь у прийнятті рішень є суттєвим фактором успішної місцевої стратегії сталого розвитку. Для системи громадської освіти набувають особливої ваги засоби поширення серед населення усвідомлення того, що, приймаючи підходи та форми поведінки, сумісні з цілями сталого розвитку, громадяни впливають на формування суспільства, що здатне забезпечити не просто існування або виживання, а гідне людське життя за сучасними цивілізаційними стандартами.

Висновки до розділу 1

1. Кластерний підхід є ефективним інструментом для практичної реалізації цілей регіональної політики сталого розвитку, оскільки він прямо впливає на забезпечення необхідної збалансованості економічної, соціальної та екологічної сфер. Кластеризація є механізмом підвищення ефективності та результативності регіональної економіки, що відповідає обраному менеджерському підходу. Об'єднання підприємств, постачальників, наукових установ та органів влади в рамках кластера створює синергетичний ефект, що дозволяє спільно використовувати інфраструктуру, обладнання та знання. Це забезпечує більш раціональне використання наявних ресурсів регіону та мінімізує індивідуальні витрати. Кластери також стимулюють інновації та модернізацію завдяки швидкому обміну інформацією та доступу до передових технологій. Це є необхідною умовою для безперервного позитивного руху

виробничої та фінансової складових територіального комплексу, як того вимагає регіональний розвиток. Вплив кластерів на соціальну сферу безпосередньо корелює з цілями поліпшення якості життя сучасних і майбутніх поколінь.

2. Кластери, як правило, стимулюють розвиток високотехнологічних і конкурентних галузей, що призводить до створення високопродуктивних робочих місць та підвищення рівня доходів населення. Завдяки тісній співпраці з освітніми та науковими установами (як елементами кластера) забезпечується формування освітніх програм, адаптованих до реальних потреб ринку, що сприяє змінам у соціальній структурі суспільства та підвищенню кваліфікації трудових ресурсів. Кластерний підхід може бути потужним інструментом для досягнення екологічної складової сталого розвитку, тобто збереження цілісності навколишнього середовища. Учасники кластера мають спільну зацікавленість у підтримці високих екологічних стандартів, особливо якщо це "зелені" кластери. Це полегшує впровадження екологічно чистих технологій та систем утилізації. Координація дій всередині кластера дозволяє спільно реалізовувати проекти з енергозбереження та використання відновлюваних джерел енергії, що зменшує загальне навантаження на довкілля регіону, сприяючи гармонізації факторів виробництва. Таким чином, кластерний підхід, реалізований через взаємоузгоджену цілеспрямовану діяльність органів управління, стає цілісною технологією, що забезпечує необхідну збалансованість (сталість) між економічною динамікою, соціальним прогресом та екологічною відповідальністю регіону.

3. Дослідження показали, що перехід до сталого розвитку в Україні ще не набув ознак системної політики. Особливістю управління територіями, які взяли курс на сталий розвиток, є формування компетентної влади, налаштованої на конструктивну взаємодію з організованою, відповідальною громадськістю. Влада має використовувати всі наявні комунікаційні канали, щоб донести до громадян та зацікавлених організацій проблеми та діяльність у сфері сталого розвитку. Вважаємо, що використання партнерського підходу,

заснованого на загальних цінностях і взаємоповазі, забезпечить доступ до різних груп громадян, чиє розуміння та активна участь у прийнятті рішень є суттєвим фактором успішної місцевої стратегії сталого розвитку. Для системи громадської освіти набувають особливої ваги засоби поширення серед населення усвідомлення того, що, приймаючи підходи та форми поведінки, сумісні з цілями сталого розвитку, громадяни впливають на формування суспільства, що здатне забезпечити не просто існування або виживання, а гідне людське життя за сучасними цивілізаційними стандартами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ОБЛАСТІ

2.1. Профіль області та характеристика економічного потенціалу розвитку

Наданий текст містить детальну географічну, адміністративну та соціально-економічну характеристику Хмельницької області, включаючи її місце у структурі України, особливості розміщення та прогрес у реформі децентралізації. Хмельницька область була утворена як адміністративно-територіальна одиниця (АТО) 22 вересня 1937 року. Вона розташована на південному заході Східноєвропейської рівнини, охоплюючи зони Лісостепу та мішаних лісів (Полісся). Область межує з Вінницькою, Тернопільською, Рівненською, Житомирською та Чернівецькою областями, які здебільшого характеризуються агропромисловим розвитком без значного промислового чи паливно-ресурсного потенціалу.

За площею (20,6 тис. кв. км, або 3,4% площі країни) Хмельницька область є невеликою, посідаючи 19-те місце в Україні. Протяжність з півночі на південь становить 256,2 км, а зі сходу на захід — 192,5 км. Більшу центральну частину області займає Подільська височина, де проходять вододіли Дніпра, Південного Бугу та Дністра. Обласний центр — місто Хмельницький — розміщений вигідно, близько до географічного центру області, на перетині важливих шляхів, що є позитивним чинником соціально-економічного розвитку.

Розміщення області у південно-західній частині України створює певні стримуючі фактори розвитку. Область знаходиться осторонь від найбільш розвинених регіонів, а її транзитний потенціал є обмеженим. Основні транспортні потоки Захід-Схід проходять північніше, а основні прикордонні переходи концентруються у Львівській та Волинській областях. Хоча відстані до великих міст є відносно невеликими (до Києва — 318 км, Львова — 240 км, Вінниці — 120 км), витягненість області з півночі на південь створює додаткові

проблеми з доступністю обласного центру для віддалених районів, таких як Славута, Шепетівка, Кам'янець-Подільський, які розташовані на відстані понад 100 км. Водночас, ця витягненість забезпечує наявність на території області декількох природних та кліматичних зон, що зменшує ризики тотального впливу погодних факторів на сільське господарство.

Важливою соціально-економічною характеристикою є лідерство Хмельницької області у реформі децентралізації. Область уже четвертий рік поспіль залишається одним із лідерів за результатами впровадження реформи. Станом на 1 червня 2022 року в області утворено 48 об'єднаних територіальних громад (ОТГ), що охоплюють 63,2% площі області та 44,5% її населення. Згідно зі змінами до перспективного плану (Розпорядження КМУ від 21.11.2021 р. № 901-р), на території області передбачено утворення 62-х ОТГ (рис. 2.1, табл. 2.1).

Теорія державного управління оперує трьома основними методологічними підходами, що визначають його принципи та ціннісні орієнтири: правовий, політичний та менеджерський (управлінський).

1. Правовий підхід: Фокусується на цінностях верховенства права та захисту прав громадян. Державний службовець пріоритетно керується вимогами Конституції та правової держави, а не лише своїм керівництвом.

2. Політичний підхід: Головним завданням є якнайкраще втілення волі народу. Вимагає від державних службовців політичної відповідальності та сприйнятливості до інтересів громадян, що може реалізовуватися через концепцію "представницької бюрократії" для обліку суспільних інтересів та зниження дискримінації.

3. Менеджерський підхід: Базується на цінностях ефективності, економічності та результативності, які мають бути сформульовані у квантифікованій (вимірній) формі. Основна проблема полягає у максимізації результату при мінімальних або заданих витратах. Його характерною ознакою є використання терміна "державний менеджмент" (*public management*).



Рис. 2.1. Адміністративно-територіальний поділ та формування об'єднаних територіальних громад

Джерело: дані Хмельницької ОДА.

Державне управління розглядається як система, що включає взаємодіючі підсистеми: керуючу (суб'єкт), керовану (об'єкт) та забезпечувальну.

- Керуюча підсистема визначає цілі (стратегічні, тактичні, оперативні), функції (планування, організація, мотивація, облік і контроль) і методи.

Таблиця 2.1

**Основні характеристики адміністративно-територіального устрою області
(на 01 січня 2022 року)**

Райони	Населення, тис. осіб	Територія, тис. кв. км	Міста		Селища міського типу	Сільські населені пункти
			усього	у тому числі обласного значення		
Хмельницька область	1274,4	20629	13	6	24	1414
міста						
Хмельницький	268,4	93	1	1	х	х
Кам'янець-Подільський	100,3	28	1	1	х	х
Нетішин	36,9	66	1	1	х	х
Славута	35,6	23	1	1	х	х
Старокостянтинів	34,8	35	1	1	х	х
Шепетівка	42,1	38	1	1	х	х
райони						
Білогірський	26,3	776	–	–	2	72
Вінковецький	23,7	653	–	–	1	35
Волочиський	50,4	1104	1	–	2	85
Городоцький	47,0	1111	1	–	1	72
Деражнянський	31,3	916	1	–	2	59
Дунаєвецький	61,3	1182	1	–	2	83
Ізяславський	43,4	1253	1	–	–	91
Кам'янець-Подільський	64,7	1537	–	–	1	121
Красилівський	50,8	1181	1	–	1	93
Летичівський	27,4	951	–	–	2	55
Новоушицький	27,9	853	–	–	1	58
Полонський	43,6	866	1	–	1	45
Славутський	28,8	1163	–	–	–	79
Старокостянтинівський	28,1	1214	–	–	–	97
Старосинявський	19,9	662	–	–	1	44
Теодіпольський	26,4	716	–	–	2	53
Хмельницький	53,4	1220	–	–	1	77
Чемеровецький	40,1	928	–	–	2	68
Шепетівський	32,8	1162	–	–	1	68
Ярмолинецький	28,9	898	–	–	1	59

Джерело: дані Хмельницької ОДА.

Суб'єктом управління виступає система органів трьох гілок державної влади на національному, регіональному та місцевому рівнях.

- Забезпечувальна підсистема (інформаційна, ресурсна, методологічна, правова компоненти) необхідна для функціонування керуючої системи.

- Керована підсистема (об'єкт) — це країна, регіон або муніципалітет, на якій здійснюється керуючий вплив. Зміст процесу управління полягає у керуючому впливі, що здійснюється суб'єктом на об'єкт.

Державне управління розвитком економіки, відповідно, визначається як цілеспрямований вплив держави на економічні процеси (на макро- та мікрорівні), спрямований на створення та вдосконалення рамкових умов функціонування бізнесу у ринковому середовищі.

Чисельність наявного населення на 01 січня 2022 року становить 1274,4 тис. осіб. Щільність населення складає 62 особи на 1 кв. кілометр. Найбільша щільність поселень у Дунаєвецькому і Полонському, найменша – Старокостянтинівському та Славутському районах (рис. 2.2).

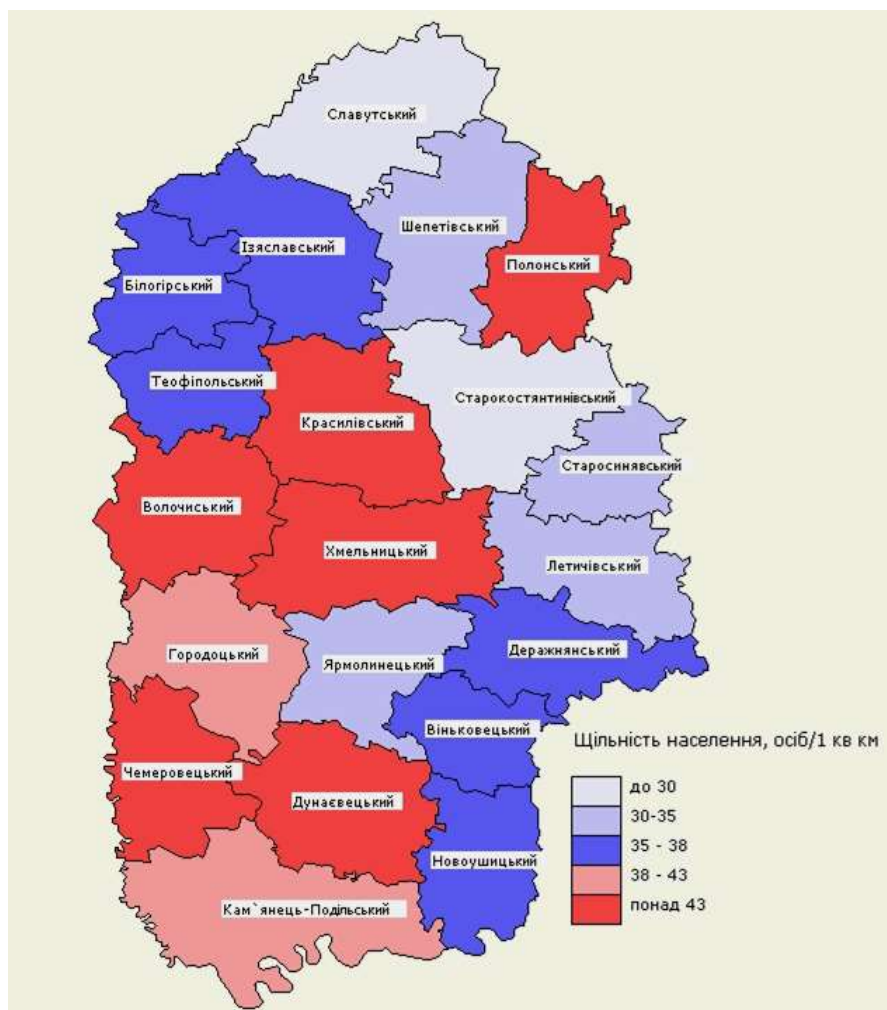


Рис.2.2. Щільність населення Хмельницької області, осіб на 1 кв. км

Джерело: дані Хмельницької ОДА.

Для регіону характерний високий рівень урбанізації з ознаками "насичення" міст, що переважно зумовлено міграційним приростом із сільської місцевості. Цей процес призводить до формування міських агломерацій та приміських зон навколо найбільших центрів. Важливо, що головні міста демонструють швидше зростання, ніж їхні передмістя, тоді як сільське населення, навпаки, скорочується внаслідок значного відтоку.

Хмельницька область займає вигідне географічне положення та має сприятливі природні і кліматичні умови, що включають різноманітність ландшафтів, багату мережу річок та запаси мінеральних вод. Проте, область не має значних запасів різного роду корисних копалин. Її ключовим економічним ресурсом є 2062 млн га посівних площ, більша частина яких представлена родючими чорноземами. Це безпосередньо відносить Хмельниччину до аграрних областей, де сільське господарство виступає основним джерелом доходу.

У межах області умовно спостерігаються щонайменше три природно-кліматичні зони: Південна (Кам'янець-Подільський, Новоушицький райони), Північна (Славутський, Шепетівський, Полонський райони) та Центральна (решта районів), що створює передумови для диференціації сільськогосподарської спеціалізації.

Хмельницька область має вигідне географічне розміщення – це близькість до столиці держави та розташування поряд з іншими економічними центрами України, що створює потенційні можливості для регіонального розвитку (табл. 2.2).

Хмельницька область (20,6 тис. кв. км) має порівняно більшу площу, ніж:

- Чернівецька, Тернопільська, Івано-Франківська та Закарпатська області.

При цьому вона майже ідентична за розміром до Черкаської, Рівненської та Волинської областей, але значно поступається Житомирській області.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика Хмельницької області із областями одного типу

Область	Площа, тис. кв. м	Населення, тис. осіб (2023)	Щільність осіб на 1 кв. км (2023)	Приріст населення на 1000 осіб (2023)	ВРП на 1 особу, грн (2023)	Частка регіону у ВРП, у % (2023)
Волинська	20,1	1038,4	51,55	-1,7	49987	1,7
Житомирська	29,8	1231,2	41,27	-8,4	49737	2,1
Закарпатська	12,8	1258,1	98,47	-0,5	34202	1,4
Івано-Франківська	13,9	1377,4	98,9	-3,8	46312	2,1
Рівненська	20,0	1160,6	57,9	-0,3	42038	1,6
Хмельницька	13,8	1052,3	76,13	-5,5	38593	1,4
Хмельницька	20,6	1274,4	61,78	-8,1	49916	2,1
Черкаська	20,9	1220,3	58,39	-10,4	59697	2,5
Чернівецька	8,1	906,0	111,98	-1,8	31509	1,0

Джерело: дані Хмельницької ОДА.

Демографічні показники використовуються як індикатори якості та рівня життя населення:

- Чисельність населення: Хмельницька область має меншу чисельність населення, ніж Івано-Франківська, але значно більшу, ніж інші порівнювані регіони.

- Щільність населення: Становить 61,78 особи на 1 км², що є середнім показником порівняно з іншими регіонами 4-го типу (імовірно, мається на увазі тип регіонів за соціально-економічним розвитком).

- Природний приріст населення: За результуючим показником природного приросту населення на 1000 осіб Хмельницька область посідає лідируючі позиції серед зазначених областей. Це свідчить про відносно кращі демографічні тенденції або менший рівень природного скорочення.

3. Економічний показник (ВРП на душу населення).

Оцінка економічної ефективності регіону здійснюється через порівняння Валового регіонального продукту (ВРП) на одну особу:

- Порівняння з загальнодержавним рівнем: ВРП на одну особу в Хмельницькій області становить 49 916 грн, що значно нижче від відповідного загальнодержавного показника 70 233 грн.

- Порівняння в межах групи: Незважаючи на відставання від середнього по країні, Хмельницька область займає 3-тє місце за показником ВРП на душу населення серед визначеної групи регіонів, що належать до одного типу.

Хмельницька область демонструє відносно сприятливу демографічну ситуацію (лідерство за природним приростом) та займає високі позиції в економічному плані серед схожих регіонів (3-тє місце за ВРП на душу населення), хоча її економічна продуктивність на одну особу все ще значно відстає від середнього показника по Україні.

2.2. Основні елементи стратегії розвитку підприємств області

Стратегія розвитку регіону в широкому сенсі означає, по-перше визначення пріоритетних напрямів і областей діяльності регіону в довгостроковій перспективі і, по-друге, - визначення способів і шляхів досягнення поставлених цілей. Друга складова стратегії не менш важлива, ніж перша. Основна проблема при цьому полягає в тому, щоб довести стратегію до реалізації, об'єднав окремі елементи в єдину систему управління, а потім безперервно контролювати цей процес.

Необхідно мати уявлення про те, в якому напрямку здійснюється розвиток регіону та його зростання, як співвідносяться одержувані результати зі стратегічними цілями.

Концепція регіонального збалансованого розвитку передбачає такі елементи:

- втілення бачення розвитку регіону в реальність;
- з'єднання стратегії з оперативною діяльністю;
- з'єднання стратегії з вартісними факторами;
- формування філософії, в якій розвиток і зміни стають нормальним явищем;
- формування зворотного зв'язку.

Концепція ґрунтується на напрямках, які охоплюють всі найбільш значущі області діяльності регіону. Перш за все, це фінансова діяльність та оцінка основних досліджень в цій галузі.

Результати фінансової діяльності характеризують інтенсивність грошових потоків регіону, співвідношення між споживанням і накопиченням, визначення доданої вартості. Фінансові результати відносяться до минулого періоду часу і характеризують наявні засоби, які можуть бути залучені на підвищення привабливості регіону, а також на підвищення життєвого рівня населення.

Однак в процесі розвитку регіону однієї фінансової інформації недостатньо, потрібна інформація про зміни на ринках збуту, у тому числі у зовнішньоекономічній та міжрегіональній діяльності, а також на внутрішньому споживчому ринку. Потрібна інформація про ефективність виробничої діяльності регіону, в тому числі про найбільш конкурентоспроможних виробництвах. Діяльність в області ринків збуту і виробництва дозволяє оцінити поточне сприйняття переваг регіону для партнерів, інвесторів і жителів регіону, а також переваг в структурі створених виробництв і бізнес-процесів. Цей напрямок має на меті зміцнити конкурентні переваги регіону, від нього залежать і фінансові результати, визначені вибраним напрямком.

Вибір конкурентоспроможних виробництв, пріоритетних міжрегіональних зв'язків і напрямів зовнішньоекономічної діяльності повинен здійснюватися з позиції не тільки поточної, а й перспективною ефективності.

З метою забезпечення ефективного управління соціально-економічними процесами в регіоні, для вирішення стратегічних завдань необхідна розробка довгострокового плану дій, погоджує різні елементи державної економічної та соціальної політики з ресурсними і фінансовими можливостями регіону.

Розвинений промисловий потенціал і соціальна сфера, значна природно-сировинна база в поєднанні з трудовими ресурсами регіону, основу яких складає персонал великих промислових підприємств, підприємств середнього і малого бізнесу, закладів охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, інтелектуальний потенціал вузів і науково-дослідних установ - ті ресурси, які

повинні бути використані для досягнення поставлених цілей і подальшого соціально-економічного розвитку регіону.

Робота промислового комплексу завжди зумовлювала перспективи розвитку економіки. Визнанням успішності державного управління економікою що забезпечила соціально-економічну стабільність, можна вважати послідовне підвищення в останні роки ділової підприємницької активності.

У наступні роки необхідно забезпечити активізацію внутрішніх чинників розвитку економіки, а також конкурентоздатність за рахунок інвестицій в модернізацію виробництва і технологій, інновацій, зниження витрат виробництва, створення сприятливого інвестиційного клімату, цілеспрямованої іміджевої політики регіону.

З причини того, що досліджуваний нами Черкаський регіон розташований в центрі України – в безпосередній близькості від розвинених регіонів (Київський, Дніпропетровський), він володіє незаперечними перевагами.

Стратегічним напрямком територіального та соціально-економічного розвитку можна назвати необхідність активізації економічних зв'язків з розвинутими регіонами і: першочерговий розвиток транспортної інфраструктури в отриманих з ними районах.

Регіон знаходиться поблизу транспортних магістралей державного значення, знаходиться між великими транспортними магістралями. Потрібно будівництво на території регіону залізничних і автодоріг державного значення, які з'єднують її з транспортними магістралями державного значення. Це будівництво благотворно вплине на розвиток усіх кластерів, так як будь-яка галузь залежить від рівня транспортного зв'язку.

Потенціалом розвитку регіону служить і вигідне розташування основних природних багатств регіону (ліси, сільськогосподарських угідь) до потенційних споживачам сировини. При цьому, регіон має низький рівень інфраструктурної забезпеченості регіону, розвиток процесів і деградації цих ресурсів не дозволяють повною мірою використовувати цю перевагу. Необхідне вдосконалення системи природокористування, проведення заходів з

відновлення потенціалу лісового фонду і сільськогосподарських земель, їх активне використання для диверсифікації економіки регіону і потреб сусідніх регіонів.

У зв'язку з великою диференціацією території за рівнем розвитку інженерної інфраструктури, дефіцитом потужностей деяких видів інженерного забезпечення території, стратегічним напрямом є реконструкція існуючих і створення нових систем водопостачання в сільських районах.

Подальший розвиток мережі очисних споруд, удосконалення методів очистки стоків. Підвищення рівня самозабезпечення регіону електроенергією.

Необхідна диверсифікація структури промислового і сільського господарства на основі подальшого розвитку існуючих галузей, також залучення природно-ресурсного потенціалу регіону і підвищення ступеня самозабезпеченості необхідними товарами і послугами, а також взаємовигідного співробітництва з сусідніми регіонами.

В ряду проблем варто зазначити монопрофільний характер промисловості в більшості селищ і районів регіону. Необхідність подальшого розвитку міжрегіональних підприємств на основі спеціалізації і кооперації в складі Казанського виробничого комплексу. Тому доцільно розвиток промисловості на основі комплексного використання місцевих лісових, сільськогосподарських ресурсів, торфу, будівельної сировини в сільських районах.

Розвиток галузей промисловості на основі місцевих ресурсів, особливо вуглеводневих і лісових, а також інших видів діяльності (геологорозвідка, рекреаційне господарство, туризм тощо) для комплексного розвитку поселень.

Через прогресуючу деградацію сільськогосподарських угідь, недостатнього використання потенціалу сільськогосподарських земель необхідна інтенсифікація сільського господарства з одночасним проведенням меліоративних робіт, відновленням порушених земель та виконання інших агротехнічних заходів; ускладнення агропромислового комплексу шляхом відродження і розвиток нових галузей спеціалізації (льонарства, хмелярства тощо з одночасним розвитком транспортної та інженерної інфраструктури.

Регіональні програми повинні мати пріоритетний фінансовий і управлінський режим, строгу цілеспрямованість та адресність, переліки конкурентних завдань і заходів, узгоджених з майбутніми їх виконавцями. У ній має бути закладений механізм фінансування, реалізації та контролю, який повинен почати діяти відразу після затвердження програми. Тобто, вже на стадії розробки мають бути визначені джерела фінансування, механізм роботи з ними, відомі постачальники і споживачі програмної продукції і тощо.

Стратегічними цілями Хмельницької області мають бути:

- створення конкурентоспроможної інвестиційно – привабливої економіки за рахунок економічного зростання всіх галузей економіки переважно на інноваційній основі, усунення структурах диспропорцій;

- побудова ефективної інфраструктури інвестиційної діяльності, що сприяє економії витрат і зниженню інвестиційних ризиків;

- стимулювання довгострокових інвестиційних вкладень;

- підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається;

- збереження і розвиток передових наукових шкіл, їх кадрового потенціалу;

- розширення сфери наукових досліджень, які направлені на розвиток

техніки, технологій економічних та соціальних видів економічної діяльності регіону.

Необхідно дотримуватися балансу при визначенні напрямків, форм і масштабів державного впливу на економіку і соціальну сферу з урахуванням макроекономічних, правових та організаційно-економічних факторів, ресурсних можливостей, принципів добровільного та взаємовигідного співробітництва, гарантованості прийнятих рішень.

Необхідно зосередити зусилля на вирішенні таких завдань:

- створення правових та організаційних умов для залучення в економіку регіону кредитно-фінансових ресурсів, інвестицій, технологій, досвіду і знань, що сприяють оновленню основних фондів підприємств у всіх галузях економіки;

- залучення коштів у реалізацію ефективних інвестиційних проектів для забезпечення взаємодії представників науки і провідного сектора економіки;
- сприяння розвитку експортного потенціалу підприємств, що випускають наукомістку, високотехнологічну продукцію з високою часткою доданої вартості;
- сприяння підприємствам в розширенні ринків збуту товарів, в адаптації до нових умов і вимог, які висуваються в рамках підготовки до вступу України до ЄС;
- сприяння підприємствам в розширенні коопераційних зв'язків по виробничому і технологічному принципам;
- вдосконалення іміджу Хмельницької області через підвищення рівня доступності інформації.

Досягнення цілей і вирішення завдань у галузі економічної політики послужить основою для забезпечення стабільного розвитку галузей соціальної сфери.

Робота промислового комплексу завжди зумовлювала перспективи розвитку економіки Хмельницької області. Визнанням успішності управління економікою регіону, що забезпечила соціально-економічну стабільність, можна вважати послідовне підвищення в наступні роки ділової підприємницької активності.

У наступні роки необхідно забезпечити активізацію внутрішніх чинників розвитку економіки, а також конкурентоспроможності за рахунок інвестицій в модернізацію виробництва і технологій, інновацій, зниження витрат виробництва, створення сприятливого інвестиційного клімату, цілеспрямованої іміджевої політики регіону.

Разом з тим є ряд основних проблем, вирішення яких дасть позитивний соціально-економічний ефект. Ключовими з них є:

- висока ступінь фізичного і морального зносу основного капіталу, недостатні темпи заміщення застарілого обладнання, наявність значного числа середніх підприємств, особливо в галузях легкої, лісової і лісопереробної,

виробництва будівельних матеріалів, із застарілим технологічним укладом і низькою конкурентоспроможністю продукції, що випускається, що не володіють відповідними інвестиційними ресурсами для поновлення технологічної бази;

- недостатній рівень освоєння нових видів наукомісткої конкурентоспроможної продукції, незначна частка інноваційно-активних підприємств;

- недостатня інвестиційна активність;

- низькі темпи зростання експортного потенціалу промислового комплексу;

- зниження технологічного та кадрового потенціалу, внаслідок тривалої недозавантаженості виробничих потужностей підприємств оборонного комплексу;

- наявність надлишкових виробничих потужностей, що збільшують витрати виробництва;

- відсутність державної стратегічної політики розвитку оборонного комплексу і реалізації конкурентоспроможної продукції на експорт;

- недостатнє використання енерго- і ресурсозберігаючих технологій введу нестачі оборотних коштів.

Головною метою промислової політики на середньострокову перспективу 2022-2025 роки є формування динамічного і конкурентоспроможного виробничого комплексу, орієнтованого на використання інновацій, що забезпечує інтеграцію Хмельницької області в сучасні міжгосподарські зв'язки на внутрішньому і зовнішньому ринках. Для досягнення мети вирішуватимуться такі завдання:

- сприяння реструктуризації промислових підприємств з метою поліпшення управління, забезпечення інвестиційної привабливості, рентабельності виробництва, здійсненій створення номенклатури своєї продукції, зростання продуктивності праці;

- розвиток пріоритетних напрямів промисловості з урахуванням сучасної

ситуації, у тому числі на базі переліку критичних технологій;

- зростання випуску конкурентоспроможної за критерієм «ціна-якість» продукції на базі впровадження передових ресурсозберігаючих технологій і нового енергозберігаючого обладнання, в тому числі для житлово-комунального господарства;

- забезпечення державного оборонного замовлення;

- сприяння збільшенню експорту конкурентної продукції, зокрема, машинобудівної продукції, в тому числі спільної;

- підвищення якості переробки сировини і матеріалів, ефективності використання різних видів природно-сировинних ресурсів;

- забезпечення ресурсної бази і стабілізація рівня видобутку нафти;

- раціональне використання розвіданих запасів нафти, забезпечення розширеного відтворення сировинної бази нафтовидобувної промисловості;

- відновлення електричних мереж, особливо в сільській місцевості;

- збільшення обсягів власного виробництва тепло-, енергоресурсів за рахунок розвитку малої енергетики; вдосконалення механізму ціноутворення та оптимізації рівня цін і тарифів на продукцію та послуги суб'єктів природних монополій та інших регульованих організацій;

- сприяння реалізації енергоефективної моделі розвитку підприємств шляхом створення економічних стимулів для модернізації обладнання та технологій в цілях економії енергоресурсів;

- сприяння впровадженню енергозберігаючих технологій у всіх сферах економіки на території Хмельницької області;

- створення умов, що сприяють організації нових робочих місць, підвищенню продуктивності та професійного рівня управлінського та інженерно-технічного персоналу;

- державна підтримка підприємств легкої промисловості в цілях збереження та створення нових робочих місць; державна підтримка підприємств лісової та деревообробної промисловості для збереження життєзабезпечення лісових селищ;

- оптимальна заміна ввезеної продукції на товари місцевого виробництва, відновлення виробничої кооперації, підвищення зайнятості населення за рахунок створення суміжних та спеціалізованих допоміжних виробництв, якісне збільшення частки виробництва кінцевого продукту;

- розвиток міжрегіональних і внутрішньо регіональних коопераційних зв'язків.

Для вирішення поставлених завдань передбачається робота за наступними пріоритетними напрямками:

- перехід від галузевої промислової політики до політики конкурентоспроможної промисловості Хмельницької області в зв'язку з однотипністю ключових проблем, що стоять перед галузями промисловості;

- створення високонаукового виробничого потенціалу та наукомісткої економіки;

- перехід на інноваційний шлях розвитку, що включає в себе: створення інтегрованих структур; розвиток «нових» галузей на базі переліку критичних технологій в Хмельницькій області;

- створення правових та організаційних умов для прискореного оновлення основних фондів організацій, для активізації залучення позабюджетних коштів у реалізацію найбільш ефективних інноваційних проектів, для забезпечення ефективної взаємодії науки і виробничих секторів економіки на всіх стадіях інноваційної діяльності, для повного використання науково - технічного потенціалу організацій та впровадження наукоємних розробок і технологій.

Стратегічною метою державної політики в сфері агропромислового комплексу є створення необхідних організаційно-економічних умов для підвищення стійкості та ефективності агропромислового виробництва і на цій основі насичення ринку продовольством, поліпшення основних соціальних параметрів життя на селі.

Реалізація першочергового завдання вдосконалення організаційно-економічної структури АПК повинна здійснюватися за такими пріоритетними напрямками формування ефективного механізму господарювання:

- формування у сільських трудівників ринкового світогляду і мислення власника, як визначальної умови ефективного господарювання;
- фінансове оздоровлення сільськогосподарських товаровиробників;
- впровадження оптимальних моделей внутрішньогосподарських відносин, форм організації виробництва і праці;
- передача майна збанкрутілих підприємств власникам, здатним організувати ефективне виробництво;
- залучення для роботи в сільській місцевості кадрів, які мають високу професійну підготовку та ділову якість;
- приведення структури виробництва відповідно до вимог ринкової і загальноекономічної кон'юнктури;
- вдосконалення системи державної підтримки агропромислового виробництва.

Завдання розвитку міжгосподарської кооперації і вертикальної інтеграції в АПК передбачає наступні пріоритетні напрямки діяльності:

- сільськогосподарська виробнича кооперація з виробництва, переробки і збуту сільськогосподарської продукції;
- сільськогосподарська кредитна кооперація;
- споживча кооперація для збуту сільськогосподарської продукції, виробленої в особистих підсобних господарствах;
- розвиток агропромислових формувань, об'єднуючих ефективно виробництво, закупівлю, транспортування, переробку та реалізацію продукції на основі взаємовигідних відносин.

Висновки до розділу 2

1. Хмельницька область належить до Подільського економічного району. До найважливіших галузей народного господарства віднесено промисловість та сільське господарство, при цьому туристична галузь визначена як перспективна для розвитку. Ключовий ресурс області — це земельні ресурси: 75,9% загальної

площі земельного фонду використовується для сільського господарства. Розораність території становить 62%, що є одним із найвищих відсотків в Україні. Орні землі займають 81% у структурі сільськогосподарських угідь (близько 850 тис. га), що є найвищим показником в Україні. У ґрунтовому покриві переважають чорноземи та сірі опідзолені ґрунти — групи найродючіших ґрунтів у світі. Аграрний сектор займає провідне місце у народногосподарському комплексі області. За темпом зростання валового регіонального продукту (ВРП) Хмельницька область займає друге місце по Україні, що свідчить про високу сталість та динаміку валової доданої вартості (ВДВ) протягом останніх років. Найбільшу частку у структурі валової доданої вартості економіки області займає саме галузь сільського господарства.

2. Основними виробниками сільськогосподарської продукції є сільськогосподарські підприємства (понад 60% продукції, з них десята частина — фермерські господарства). Внутрішня потреба населення області в основних продуктах харчування повністю забезпечується за рахунок власного виробництва. Рослинництво: Найпотужнішою складовою є зернове господарство, яке повною мірою забезпечує продовольчу безпеку регіону. Найрентабельнішим є вирощування соняшнику, зерна, плодів та ягід. Тваринництво: Переважає молочно-м'ясне скотарство та свинарство. Прибутковим є виробництво молока та вирощування овець і кіз на м'ясо. Розвивається також вівчарство, птахівництво та бджільництво.

3. Для забезпечення подальшого економічного зростання та подолання структурних диспропорцій (про які ми говорили раніше, як про причину низького ВРП на душу населення) визначено наступні стратегічні цілі:

- Економічна конкурентоспроможність: Створення інвестиційно-привабливої економіки за рахунок економічного зростання всіх галузей переважно на інноваційній основі та усунення структурних диспропорцій.

- Інвестиційний клімат: Побудова ефективної інфраструктури інвестиційної діяльності, що сприятиме економії витрат, зниженню

інвестиційних ризиків та стимулюванню довгострокових інвестиційних вкладень.

- Конкуренентоспроможність продукції: Підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається.

- Науково-кадровий потенціал: Збереження і розвиток передових наукових шкіл, їх кадрового потенціалу та розширення сфери наукових досліджень, спрямованих на розвиток техніки, технологій, економічних та соціальних видів діяльності регіону.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ОБЛАСТІ

3.1. Головні пріоритети, завдання і основні показники стратегії соціально-економічного розвитку області

У результаті побудови SWOT-матриці зв'язків між сильними сторонами та можливостями найбільшу підтримку через реалізацію сприятливих можливостей мають такі сторони (табл. 3.1):

Можливість наростити випуск сільськогосподарської продукції, потреби у якій швидко зростають завдяки світовій тенденції зростання попиту на продовольство, зокрема на екологічно чисту продукцію. Сильною стороною області, яка підтримує таку можливість, є наявність великої кількості посівних площ, більша частина з яких чорноземи, що сприятиме забезпеченню власних потреб продовольством, а також потребу інших регіонів.

Хмельниччина має значні можливості для розвитку туристичного та рекреаційного потенціалу. Зростання попиту на внутрішній туризм, у тому числі зелений, сільський та медичний підвищить популярність пам'яток культурної спадщини та об'єктів природно-заповідного фонду, великих природоохоронних територій та унікальних місцевих традицій та звичаїв.

Прогнозоване поліпшення інвестиційної привабливості та бізнес-клімату України, а також міжнародна підтримка проєктів розвитку зможуть стати порівняльними перевагами Хмельниччини, враховуючи низку сильних сторін регіону: вигідне розташування на перетині розгалужених транспортних шляхів, наявність індустріальних парків, вільних земельних ділянок та старопромислових зон для реалізації інвестиційних проєктів і місцевої сировини для переробної промисловості та відновлюваної енергетики.

Переорієнтація європейського виробництва до найближчих сусідів, зокрема до Хмельницької області (nearshoring) за рахунок дешевої робочої сили

та логістики прогнозовано підтримуватиме наявність резерву робочої сили, розвинену швейну галузь та конкурентоспроможні експортоорієнтовані підприємства у різних галузях промисловості.

Таблиця 3.1

Результати SWOT-аналізу для Хмельницької області

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Географічне розташування на перетині добре розгалужених транспортних шляхів</p> <p>Наявність унікальних природних ресурсів, корисних копалин та мінеральних вод</p> <p>Наявність великої кількості водних ресурсів для розвитку рибного господарства</p> <p>Значна кількість пам'яток культурної спадщини та об'єктів природно-заповідного фонду</p> <p>Наявність резерву робочої сили</p> <p>Наявність великої кількості посівних площ, більша частина з яких родючі чорноземи</p> <p>Розвинене лісове господарство</p> <p>Наявність великих природоохоронних територій</p> <p>Унікальні місцеві традиції та звичаї</p> <p>Переорієнтація ринків збуту місцевих товаровиробників на ринки ЄС</p> <p>Активне підприємницьке середовище</p> <p>Розвинена швейна галузь</p> <p>Наявність навчальних закладів для підготовки та перепідготовки кадрів</p> <p>Наявність двох індустріальних парків</p> <p>Наявність вільних земельних ділянок та старопромислових зон для реалізації інвестиційних проєктів</p> <p>Наявність місцевої сировини для переробної промисловості та відновлювальної енергетики</p> <p>Наявність конкурентоспроможних експортоорієнтованих підприємств у різних галузях промисловості</p>	<p>Природне та міграційне скорочення населення</p> <p>Незадовільний транспортно-експлуатаційний стан автомобільних доріг</p> <p>Високий рівень безробіття, особливо у сільській місцевості</p> <p>Низька купівельна спроможність населення</p> <p>Висока вартість кредитних ресурсів</p> <p>Значне фізичне зношення і моральне старіння основних виробничих фондів</p> <p>Низький рівень іноземних інвестицій</p> <p>Низька інноваційна активність промислових підприємств</p> <p>Недостатність власних коштів на технічне переоснащення та модернізацію виробництва</p> <p>Низька додана вартість продукції сільського господарства та низький рівень переробки сільськогосподарської продукції</p> <p>Недостатня кількість овочесховищ</p> <p>Значне скорочення чисельності поголів'я великої рогатої худоби</p> <p>Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, особливо робітничих професій</p> <p>Нерозвиненість туристичної інфраструктури, незадовільний рівень інформаційно-рекламного забезпечення туристичної пропозиції області</p> <p>Зношеність існуючої інфраструктури у житлово-комунальному господарстві</p> <p>Відсутність діючого аеропорту</p> <p>Відсутність містобудівної документації на місцевому рівні</p> <p>Невідповідність освітніх послуг реальним потребам ринку праці</p> <p>Відсутність системи переробки твердих побутових відходів</p> <p>Недостатній рівень матеріально-технічної бази об'єктів соціальної інфраструктури</p>
Можливості	Загрози
<p>Впровадження реформи децентралізації, підвищення рівня фінансової самодостатності об'єднаних територіальних громад</p> <p>Переорієнтація європейського виробництва до найближчих сусідів, зокрема до Хмельницької області (nearshoring) за рахунок дешевої робочої сили та логістики</p> <p>Будівництво транспортних коридорів (Балтійське-Чорне море, Східна Європа-Азія) через Хмельницьку область підвищить транспортно-логістичний потенціал регіону</p> <p>Розміщення іноземних філій (виробничих підрозділів) транснаціональних корпорацій на території області</p> <p>Державна підтримка агропромислового комплексу, в тому числі сімейного фермерства</p> <p>Міжнародна підтримка проєктів розвитку</p> <p>Підвищення інвестиційної привабливості України</p> <p>Зростання попиту на внутрішній туризм, у тому числі зелений, сільський, медичний</p> <p>Позиціонування області як логістичного хабу західного регіону України</p> <p>Активізація прикладних наукових досліджень та впровадження інновацій в усі сфери економіки</p> <p>Зростання світового попиту на продовольство</p> <p>Поліпшення бізнес-клімату в Україні</p>	<p>Політична нестабільність у зв'язку з військовими діями на сході України</p> <p>Світова економічна криза</p> <p>Інфляція та нестабільність національної валюти</p> <p>Глобальні кліматичні зміни</p> <p>Низький рівень довіри населення до влади та судової системи в тому числі</p> <p>Недостатня державна фінансова підтримка з боку центральних органів</p> <p>Високий рівень тінізації економіки</p> <p>Збільшення цін на енергоресурси</p> <p>Виникнення надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру</p> <p>Стрімке прискорення міграційних процесів, нестача робочої сили</p> <p>Деградація земель внаслідок збільшення посівних площ технічних культур</p>

Джерело: дані Хмельницької ОДА.

Можливість будівництва транспортних коридорів (Балтійське-Чорне море, Східна Європа-Азія) через Хмельницьку область підвищить транспортно-логістичний потенціал регіону, що у свою чергу, сприятиме можливості позиціонування області як логістичного хабу західного регіону України.

Хмельниччина може забезпечити виробництво альтернативних видів палива з відходів лісового господарства, вирощування високоенергетичних культур та використання побічної продукції сільськогосподарського виробництва (соломи, рослинних решток).

У результаті побудови SWOT-матриці зв'язків між слабкими сторонами та можливостями останні спроможні компенсувати перші (рис. 3.1).

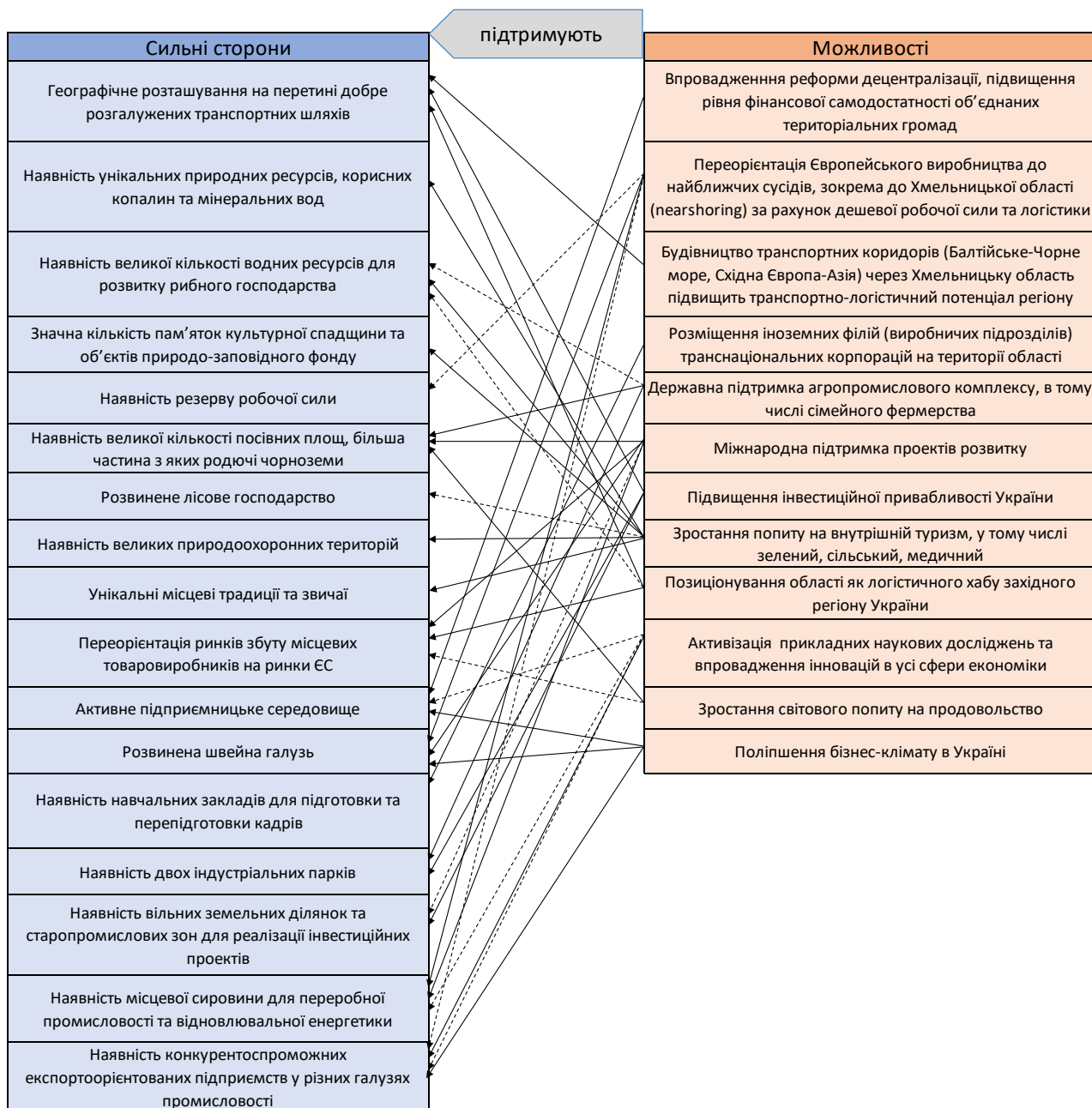


Рис. 3.1. Порівняльні переваги Хмельницької області
Джерело: Стратегія розвитку Хмельницької області на 2022-2027 рр.

Упровадження реформи децентралізації, підвищення рівня фінансової самодостатності об'єднаних територіальних громад дозволить забезпечити зростання рівня матеріально-технічної бази об'єктів соціальної інфраструктури, сприятиме покращенню транспортно-експлуатаційного стану автомобільних доріг та може у майбутньому позитивно вплинути на більшість слабких сторін.

Державна підтримка агропромислового комплексу, в тому числі сімейного фермерства прогнозовано призведе до зростання доданої вартості продукції сільського господарства та створить можливості для переробки сільськогосподарської продукції, що у свою чергу сприятиме зменшенню рівня безробіття, особливо у сільській місцевості.

Міжнародна підтримка проєктів розвитку прогнозовано зменшить вплив низки слабких сторін Хмельниччини, серед яких: низька купівельна спроможність населення, висока вартість кредитних ресурсів, недостатність власних коштів на технічне переоснащення та модернізацію виробництва.

Зростання попиту на внутрішній туризм, у тому числі зелений, сільський прогнозовано призведе до покращення транспортно-експлуатаційного стану автомобільних доріг, рівня інформаційно-рекламного забезпечення туристичної пропозиції області, а також стимулюватиме розвиток туристичної інфраструктури.

Зростання світового попиту на продовольство сприятиме зростанню доданої вартості продукції сільського господарства та рівня переробки сільськогосподарської продукції, стимулюватиме збільшення кількості овочесховищ та чисельності поголів'я великої рогатої худоби.

У результаті побудови SWOT-матриці зв'язків між загрозами та слабкими сторонами можна з'ясувати, на які слабкі сторони області найбільше можуть вплинути негативні зовнішні фактори (загрози) (рис. 3.2, 3.3):

Політична нестабільність у зв'язку з військовими діями на сході України впливає на природне та міграційне скорочення населення та на низький рівень іноземних інвестицій.

Світова економічна криза посилює високий рівень безробіття, особливо у сільській місцевості та низьку інноваційну активність промислових підприємств.

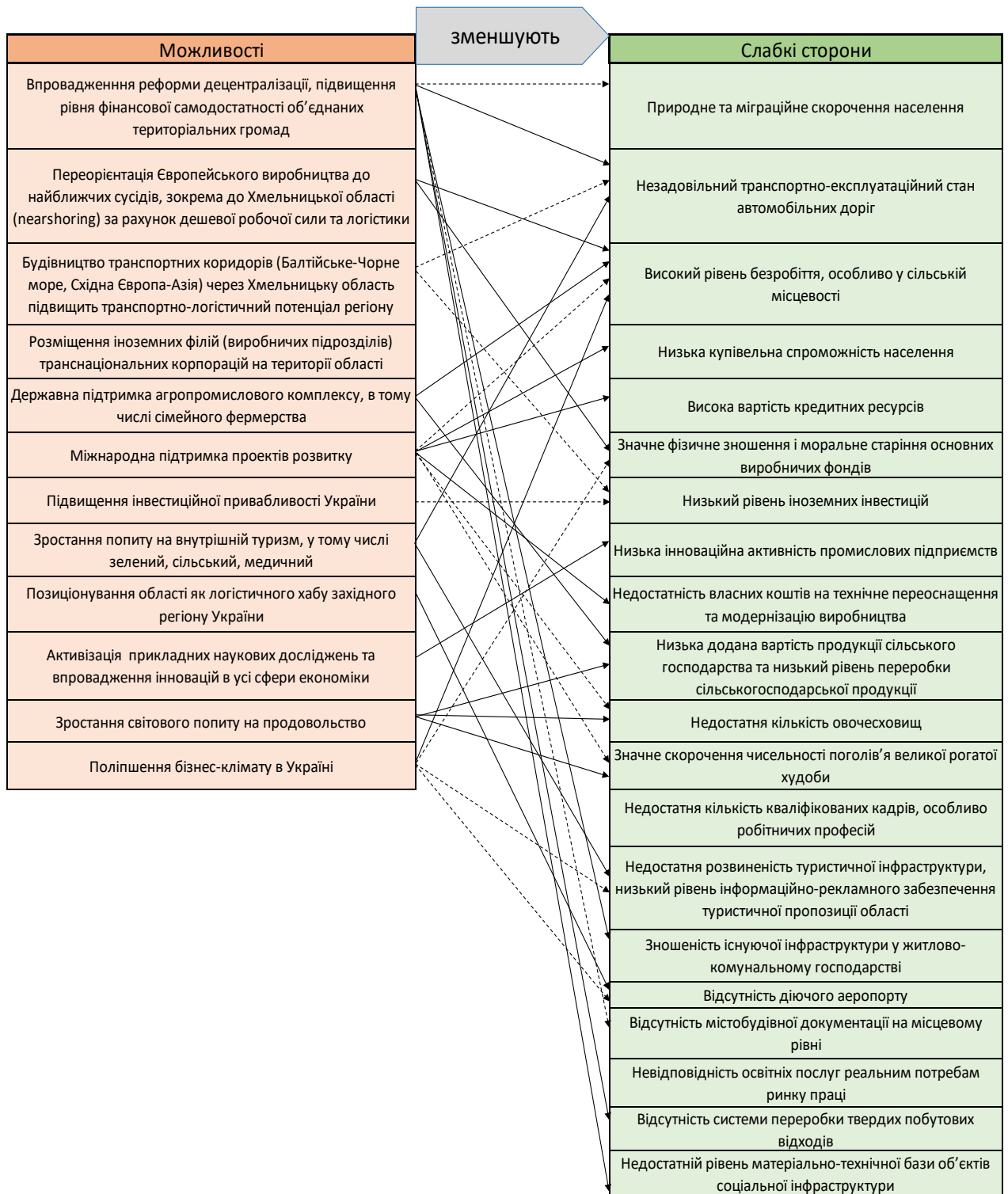


Рис. 3.2. Виклики Хмельницької області

Джерело: Стратегія розвитку Хмельницької області на 2022-2027 рр.

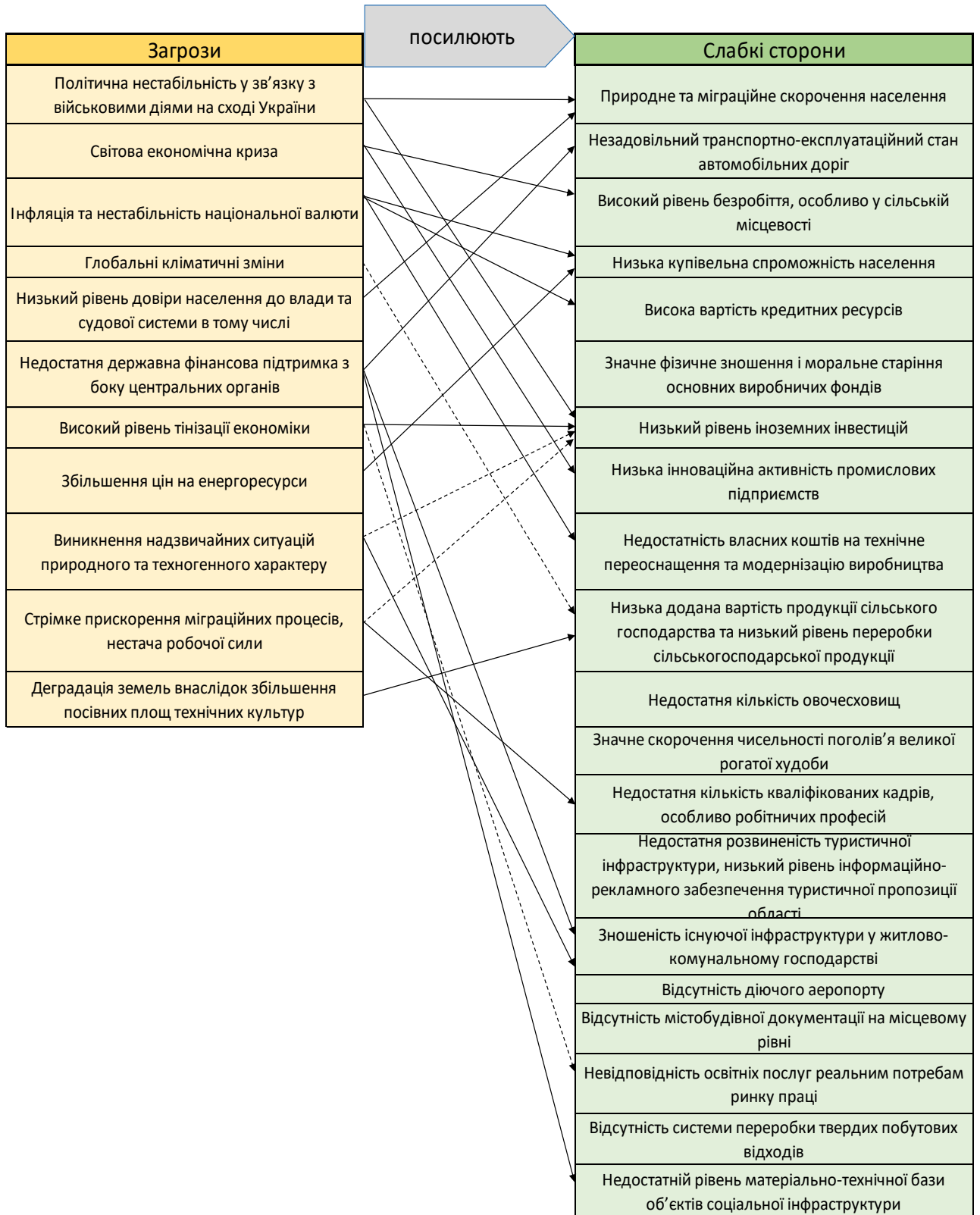


Рис. 3.3. Ризики Хмельницької області

Джерело: Стратегія розвитку Хмельницької області на 2022-2027 рр.

Інфляція та нестабільність національної валюти посилює: низьку купівельну спроможність населення, високу вартість кредитних ресурсів та недостатність власних коштів на технічне переоснащення та модернізацію виробництва. Недостатня державна фінансова підтримка з боку центральних органів влади є значним потенційним ризиком, враховуючи незадовільний транспортно-експлуатаційний стан автомобільних доріг, зношеність існуючої інфраструктури у житлово-комунальному господарстві, а також недостатній рівень матеріально-технічної бази об'єктів соціальної інфраструктури.

Високий рівень тінізації економіки, стрімке прискорення міграційних процесів, нестача робочої сили посилюють негативний вплив на рівень іноземних інвестицій.

Під сценарієм розвитку Хмельниччини будемо розуміти таку систему домінуючих взаємопов'язаних заходів, що відобразатимуть ті чи інші структурні зрушення та трансформації соціально-економічної системи регіону, які можуть відбутися в майбутньому періоді під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Залежно від вагомого впливу тих чи інших чинників глобального, національного і регіонального рівнів на структуру економіки та співвідношення різних елементів економічної системи, що відображають певні трансформаційні процеси, можуть відбуватись різноманітні структурні зрушення, які виражають пропорції розвитку окремих галузевих секторів, груп галузей, видів діяльності та сфер національної економіки на регіональному рівні.

У зв'язку із цим, можуть виникати наступні основні сценарії економічного розвитку регіону.

Інерційний сценарій розвитку Хмельницької області передбачатиме використання наявного ресурсного та фінансового потенціалу області на підтримання досягнутого соціально-економічного рівня розвитку: область рухається по інерції, оскільки суспільно-економічний стан країни не сприяє розвитку її регіонів.

Визначальні фактори інерційного сценарію - глобальний і національний рівень:

1) глобалізаційні процеси в економіці посилюватимуть міжрегіональну конкуренцію, в якій Хмельницька область не зможе виступати авангардом через недостатній рівень розвитку індустріального комплексу та відсутність потужних промислових об'єктів;

2) будуть мати місце видатки бюджету на утримання армії та ВПК;

3) ВВП країни зростатиме повільно (щорічне зростання – до 2,0%);

4) стабільність гривні визначатимуть міжнародні кредити та інтервенції НБУ на валютному ринку;

5) щорічний рівень інфляції вище 10%;

6) інвестиційна привабливість України залишатиметься низькою, регіонів – відповідно;

7) податкова система не сприятиме розвитку малого і середнього підприємництва.

Визначальні фактори інерційного сценарію – регіональний рівень:

1) рівень науково-технічного та матеріально-фінансового забезпечення розвитку галузей;

2) сільськогосподарська структура економіки області залишається без суттєвих змін;

3) інвестиційний та підприємницький клімат без змін;

4) купівельна спроможність населення на тому ж рівні;

5) демографічні тенденції зберігаються впродовж періоду планування;

6) нестача коштів на модернізацію об'єктів інфраструктури.

Результат інерційного сценарію наступний.

Демографічна ситуація на найближчі роки залишається без змін, погіршуючись в сільських територіях області, при цьому вікова структура населення змінюється в бік скорочення працездатного населення та його старіння, що призводить до зростання навантаження на працездатне населення.

За структурою економіки Хмельниччина залишається промислово-сільськогосподарським регіоном, хоча її економічний профіль надалі повільно трансформується з промислового у бік торгово-послужового і фінансово-посередницького, тобто реальний сектор й надалі скорочуватиметься. Несприятливий підприємницький клімат та низька інвестиційна привабливість призведуть до скорочення реального сектора економіки. Внаслідок скорочення робочих місць в реальному секторі більшість населення живе за рахунок торгівлі, послуг, бюджетних, пенсійних та соціальних виплат.

Структура промислового виробництва залишається без змін – лівову частку й надалі займають низько і середньо технологічні підприємства переробної промисловості. За рахунок випереджаючих темпів інфляції зростатиме розрив між номінальним і реальним ВРП. Обсяги реалізації промислової продукції спадатимуть через невчасне освоєння європейських ринків та низьку якість продукції, що не відповідатиме стандартам Європейського Союзу. Дещо кращі шанси отримує аграрна галузь завдяки попиту на продукти харчування, однак існуючий уклад виробництва сільськогосподарської продукції (переважання частки одноосібних господарств) завадить масовому переведенню виробництва на високотехнологічні рівні. Мале і середнє підприємництво розвиватиметься незначними темпами, основними сферами діяльності будуть торгівля та надання послуг.

Агропромисловий потенціал без відчутних інвестицій не зростатиме, можливі скорочення прибутковості за рахунок зниження цін на світовому ринку. Сільські території продовжують занепадати через відсутність місць праці та реальних джерел доходів сільського населення. Молодь все більше відчуватиме проблему працевлаштування в регіоні, зростатиме рівень міграції до Києва та закордон.

Недостатній рівень соціально-економічного розвитку регіону не сприятиме ефективному функціонуванню такої прибуткової діяльності як туризм та ІТ-технології. Незважаючи на наявність потенціалу для розвитку,

повільно розвиваються приладобудування та виробництво сучасної техніки. Майже відсутня практика співпраці з компаніями – міжнародними лідерами в галузі машинобудування та приладобудування, хоча наявні майже всі потрібні складові: ресурсний, інтелектуальний, логістичний потенціал, достатня ємність ринку.

Обсяги експортних та імпорتنих поставок збільшуватимуться незначними темпами. Поступово здійснюватиметься переорієнтація виключно на країни Європейського Союзу та сусідні держави. Й надалі основними товарними групами залишатимуться продукти тваринного та рослинного походження (сировина).

Занепад інноваційної діяльності.

Рівень зайнятості незначно зросте (у межах 0,2-0,5%).

Рівень безробіття відповідно зменшиться на 0,2-0,5 відсотка.

Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника по області і далі залишається на рівні близько 83% заробітної плати по Україні.

Рівень розвитку освіти залишиться на тому самому рівні.

Найближчим часом очікується, що кількість дітей дошкільного та шкільного віку в області буде спочатку зростати, а потім скорочуватись.

У зв'язку з цим, збуде збільшуватись попит на забезпечення дітей місцями в дошкільних закладах, і черга на влаштування дітей в дитсадки, особливо в містах обласного значення, буде зростати.

Кількість закладів загальної середньої освіти поступово буде скорочуватись за рахунок приєднання до опорних закладів та закриття малокомплетних закладів освіти.

Соціально-економічна ситуація у країні та області не поліпшиться, що вплине як на стан здоров'я населення, так і на оснащення сучасним обладнанням лікувально-профілактичних закладів; профілактичні заходи не ефективні; зростає захворюваність населення, що призведе до подальшого погіршення демографічної ситуації.

Біологічне різноманіття втрачається під час забудов, розорювання землі, меліорації, спорудження водосховищ, створення мереж транспортної інфраструктури та здійснення інших видів господарської діяльності. Зменшуються території, зайняті природною рослинністю, що призводить до виникнення загрози втрати гено - та ценофонду.

Водозабезпеченість території області скорочується, води нерівномірно розподіляються по території, не всі галузі забезпечені необхідною кількістю води. Якість води не завжди відповідає санітарно-гігієнічним вимогам. Збільшується об'єм скидання недостатньо очищених зворотних вод у водні об'єкти.

Більшість територій та об'єктів природно-заповідного фонду перебувають у незадовільному стані, відсутня інформація щодо сучасного стану біорізноманіття на території заповідних об'єктів, не дотримується режим територій, не здійснюється їх охорона та збереження, що призводить до втрати природної цінності заповідних об'єктів. Гостро постає проблема державного контролю за виконанням природоохоронного законодавства України. Сучасний стан дотримання вимог законодавства в частині функціонування об'єктів природно-заповідного фонду залишатиметься вкрай незадовільним.

Збереження високого антропогенного навантаження на природне середовище поставить під загрозу перехід області до моделі сталого економічного розвитку, розвитку туристично-рекреаційної сфери, що призведе до погіршення показників демографії та здоров'я населення регіону.

Оптимістичний сценарій розвитку Хмельницької області ґрунтується на таких припущеннях:

- 1) військове протистояння на сході України припиняється, стабілізуються видатки бюджету на утримання армії та ВПК;
- 2) успішне впровадження системних реформ (судової, податкової, децентралізації, медичної та ін.) сприятиме ефективному розвитку інституцій та широкомасштабному підвищенню соціальних гарантій і стандартів;

- 3) ВВП країни починає зростати більш ніж на 4%, починаючи із 2022 р.;
- 4) стабілізація гривні підвищує ефективність грошового обороту та функціонування фінансової системи країни;
- 5) оптимізуються тарифи на комунальні послуги;
- 6) Хмельницька область визначає актуальні полюси економічного зростання та активно впроваджує Стратегію розвитку;
- 7) підприємницький та інвестиційний клімат області покращується, зростає інтерес інвесторів до впровадження бізнес проєктів на її території;
- 8) створюються привабливі інвестиційні пропозиції у пріоритетних сферах розвитку регіону – виробництво будівельних матеріалів, переробка с/г продукції та ін.

Результат **оптимістичного** сценарію.

Хмельниччина поступово формує свій імідж як інвестиційно приваблива територія з пріоритетами у галузі ефективного сільського господарства, машинобудування, легкої та будівельної промисловості, туризму та ІТ-технологій, наукового сектору. Унаслідок ефективної політики місцевої та регіональної влади Хмельницька область формує портфель привабливих інвестиційних пропозицій та залучає стратегічних інвесторів у пріоритетні галузі економіки та сільського господарства. Існуючі виробництва на території області модернізуються та збільшують обсяги виробництва промислової продукції.

Навколо стратегічних інвесторів активізується малий і середній бізнес, заповнюючи нішу постачальників, логістики та послуг. Зростає рівень доходів населення, що пожвавлює внутрішній ринок.

Головним пріоритетом регіону стане швидке впровадження адміністративно-територіальної реформи та регіональний розвиток, у тому числі розвиток людських ресурсів, створення нових високотехнологічних наукомістних та інноваційних підприємств як в промисловому, так і в аграрному секторах економіки.

Зростає питома вага високотехнологічних інноваційних галузей: машинобудування, приладобудування, ІТ-сектору тощо. Технологічно модернізуються окремі експортно-орієнтовані підприємства легкої та харчової промисловості, продукція яких реалізується на європейських ринках.

В аграрному секторі відбувається зміщення в бік малих підприємств та кооперативних об'єднань. Якість продукції місцевих сільгосптоваровиробників приведена у відповідність із європейськими стандартами.

Додатковий стимул для розвитку отримає малий і середній бізнес як середовище матеріального забезпечення та обслуговування стратегічних інвесторів. Зростає кількість малих інноваційних виробничих підприємств.

Зростає обсяг експорту кінцевої продукції обробної промисловості при одночасному скороченні експорту сировини та матеріалів, проводиться активне імпортозаміщення. Освоюються нові ринки (сегменти ринків) збуту продукції місцевих товаровиробників. Отримання сертифікатів якості товарів європейського зразка дозволяє підприємствам регіону надійно закріпитися на світовому ринку, постійно нарощуючи обсяги поставок. Збільшується кількість підприємств регіону – учасників зовнішньоторговельних операцій.

Спостерігається суттєве зростання економічної ефективності експорту аграрної продукції (зважаючи на його переважно сировинний характер) шляхом зростання обсягів виробництва та зовнішньої торгівлі сільськогосподарськими культурами, що належать до категорії нішевих (просо, сорго, горох, льон олійний, гірчиця, гречка).

Потреба у висококваліфікованих кадрах, яка виникає внаслідок технологічної модернізації у промисловості, задовольнятиметься місцевими фахівцями (підготовка та перепідготовка відповідних кадрів, удосконалення системи освіти). Особливого значення набудуть провідні вищі навчальні заклади регіону, які стануть затребувані в інноваційних складових економіки регіону.

Швидкими темпами виводиться з «тіні» малий і середній бізнес.

Створюються нові привабливі для працівників робочі місця.

Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника по області за рівнем наближається до середньоукраїнського показника.

Рівень безробіття зменшується з 8,8 до 7 відсотків.

Усі діти дошкільного віку, які цього потребують, буде охоплено дошкільними навчальними закладами. Буде оновлено та поповнено парк шкільних автобусів.

Реформовані заклади охорони здоров'я буде оснащено необхідною сучасною високотехнологічною апаратурою. Підвищиться якість надання медичної допомоги. Проведені профілактичні заходи вплинуть позитивно на рівні захворюваності, у першу чергу, системи кровообігу, злоякісні пухлини, органів дихання та травлення. Поліпшення ситуації в соціально-економічній сфері країни та області призведе до збільшення народжуваності населення.

Екологічно безпечний регіон зі сприятливими, комфортними та безпечними умовами для життєдіяльності людини. Розвиток економіки найбільшою мірою відповідає вимогам збереження довкілля. Збереження біорізноманіття та його невиснажливе використання розглядається як один із пріоритетів у сфері природокористування, екологічної безпеки та охорони природи, невід'ємна складова збалансованого економічного і соціального розвитку регіону.

Завдяки продовженню реалізації програми «Нова українська школа» та залученню коштів місцевих бюджетів значно покращується матеріальна та навчальна база закладів освіти. Всі заклади освіти будуть стовідсотково забезпечені комп'ютерами та підключені до мережі Інтернет.

Реалістичний сценарій може бути побудований на підставі появи факторів, що будуть ускладнювати умови реалізації оптимістичного сценарію.

За цим сценарієм упровадження системних реформ у Хмельницької області зустрічається з певними труднощами правового, фінансового, організаційного характеру, що сповільнює темпи їх проведення.

Унаслідок цього підвищення інвестиційної привабливості регіону відбувається поступово, відтак лєвова частка регіонального ресурсу буде

скеровуватись на підготовлені території, створюючи окремі локальні «точки зростання». На цих територіях стане можливий інноваційний шлях розвитку як наявних там, так і нових промислових галузей та виробництв. Такі території стають новою моделлю територіального інноваційного розвитку, там формуються інвестиційні зони, куди заходять стратегічні інвестори, створюючи нові інноваційні підприємства як у промисловості, так і в аграрному секторі. На цих територіях активізується малий і середній бізнес, створюючи мережі логістичного забезпечення стратегічного інвестора. Відкриваються і успішно розвиваються високотехнологічні інноваційні підприємства малого та середнього бізнесу (зв'язок, ІКТ тощо). З часом набуватимуть інноваційного розвитку інші території Хмельницької області.

Завершиться будівництво енергоблоків №3 та №4 відокремленого підрозділу "Хмельницька атомна електрична станція" державного підприємства "Національна атомна енергогенеруюча компанія "Енергоатом" (м. Нетішин), після проведення всіх необхідних процедур термін експлуатації енергоблоку №1 буде продовжено ще на 10 років. Зазначені заходи значно підсилять промислове виробництво області у галузі електроенергетики.

Суттєво покращиться екологічна ситуація регіону запуском сміттєпереробних заводів у м. Хмельницький та м. Старокостянтинів.

Буде введено в експлуатацію індустриальні парки "Хмельницький" та "Славута", що дасть можливість створення нових робочих місць, працевлаштування молоді та запобігання витоку кваліфікованих робітничих кадрів за кордон.

Зміцнення обороноздатності України забезпечить зростання обсягів державного оборонного замовлення на 4 державних підприємствах області, що входять до складу ДК "Укроборонпром", а також інших машинобудівних підприємств, що співпрацюють з ними.

Завершення воєнних дій на Сході країни покращить інвестиційну привабливість регіону.

Завдяки низці інфраструктурних зрушень (відновлення діяльності аеропорту, розбудова Хмельницького інноваційного терміналу ТОВ "Нова пошта", розвиток залізничного та автомобільного видів транспорту тощо) область стане логістичним центром Західного регіону, що сприятиме активному залученню інвестиційних ресурсів.

Родючі черноземи області виступатимуть її основним капіталом, і через використання високих екологічних технологій у сільськогосподарському виробництві (розвиток сучасних тваринницьких і рослинницьких комплексів) – основним джерелом доходу. Розширене відтворення лісових ресурсів дозволить поступово розвинути деревообробну галузь за європейськими стандартами.

Оскільки Хмельниччина – одна із найбагатших в Україні областей за різноманітністю видів та запасами мінеральних вод, то це може послужити потужною основою для створення лікувальних закладів світового значення та розвитку туризму як суміжної галузі. Цьому також сприятимуть відтворення заповідних зон та парків Хмельницької області.

Географічне розташування Хмельниччини визначає її важливу роль у стратегічному потенціалі транзитного транспорту, що потребує оновлення та розширення транспортних систем міст і районів області.

Оскільки Хмельницька область виступає важливим енергетичним регіоном України, то розвиток цієї галузі і її технічна модернізація в ході реалізації реалістичного сценарію є надзвичайно перспективними.

Для області характерним є високий рівень розвитку галузі з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції, машинобудування, легкої промисловості, тому саме ці галузі здатні першочергово забезпечувати інноваційний реалістичний розвиток регіону. Цьому також сприятимуть науковий, інтелектуальний потенціал, наявність кваліфікованих трудових ресурсів, регіону з потужною сировинною базою.

Відзначатиметься поступове збільшення частки готової продукції у загальному обсязі експорту. Розширення зовнішньої торгівлі з країнами Європейського Союзу та окремими країнами світу, створення спільних експортоорієнтованих підприємств на території Хмельницької області.

Вихід економіки з "тіні", зокрема, у малому і середньому підприємстві стимулюється державою недостатньо.

Соціальна інфраструктура і соціальні послуги покращуються повільно в межах доступних фінансових ресурсів.

Рівень середньомісячної заробітної плати одного штатного працівника по області становить близько 90% заробітної плати по Україні (зараз 83%). Рівень безробіття зменшується до 8,0% (зараз 8,8%).

Екологічна ситуація та рівень екологічної безпеки області не зазнає суттєвих змін і відповідає сьогоденній ситуації.

Стан атмосферного повітря по області залишається стабільним і в порівнянні з минулими роками значно не погіршується.

Мережа закладів і надання освітніх послуг покращуються повільно в межах доступних фінансових ресурсів.

Продовжуватиметься реформування закладів охорони здоров'я, їх потужності матимуть можливість надання доступної та якісної допомоги населенню області, знижуватиметься наявний рівень захворюваності населення, що призведе до стабілізації рівнів народжуваності та смертності.

3.2. Синергетична концепція стратегічного управління економічним розвитком підприємств регіонів

Сучасна економічна думка, визнаючи територіальне утворення як об'єкт управління, упорядкування економічних процесів у межах територіального утворення, одночасно визнає його соціально-економічною системою, яка володіє усіма критеріальними системними ознаками, до яких належить і властивість до самоорганізації. Разом з тим, у сучасній науковій літературі, як

вітчизняній, так і зарубіжній, і у науково-практичних і методологічних розробках відчутне тяжіння до принципів і засад кібернетичного підходу до управління соціально-економічними системами, що само по собі здатне пригнічувати розвиток процесів самовизначення і самоорганізації територіального утворення як системи. Нерозуміння сутності і механізму дії законів синергетики, які зумовлюють, зокрема, внутрішньосистемну трансформацію, структурну перебудову відкритих систем, формування аттракторів, виникнення коопераційних ефектів у відкритих територіальних економічних системах призводять до конфлікту методології й інструментарію управління лінійними системами та реакцією на них з боку нелінійної територіальної системи, що здатна самоорганізовуватися.

Розуміння синергетичної концепції як провідної ідеї, основоположних засад стратегічного управління економічним розвитком територіальних утворень, представлених у вигляді ієрархічно організованої системи теоретико-методологічних положень, методичних засад, наукових принципів, організаційних, інформаційних, комунікативних засобів і інструментів забезпечення стратегічного управління економічним розвитком на рівні території, дозволяє говорити про кілька взаємопов'язаних рівнів її організації.

Теоретичне підґрунтя, що визначає методологічний базис дослідження і регулювання економічних процесів на рівні окремих територій, територіальних утворень, складає теоретико-методологічний рівень концепції і включає низку елементів, сконструйованих на платформі ліберальної і неоліберальної економічної свідомості. Ідеологема природного устрою вільного ринкового господарства з модифікацією функцій ринку у сучасних економічних системах у напрямі поєднання принципів «вільного ринку» і «соціального вирівнювання», попри усі розбіжності англо-американської і фрайбурзької шкіл неолібералізму стосовно теорії, методології, принципів економічної політики, розуміння ролі й місця держави у господарському житті суспільства, заклали загальні концепти неоліберального дискурсу: кваліфікованого управління соціальною та економічною політикою за допомогою державних інститутів і

формування суспільної відповідальності [6]. Неолібералізм ознаменував також оцінювання процесів господарського життя з макроекономічних позицій, виявлення залежності економічного розвитку від зміни інституційних умов, визнання можливості коригування державою ринкового ладу, структуроутворюючий вплив держави на економіку.

Окремим явищем економічної думки у контексті даного дослідження є концепція спонтанного ринкового порядку Ф.А. фон Хайєка, центральним постулатом якої є неможливість цілеспрямованого впливу на ринкові процеси, оскільки ринкова економіка еволюціонує відповідно до власної внутрішньої логіки, і втручання до цих процесів загрожує частковим або повним руйнуванням ринкового порядку [7, 8]. За своєю суттю спонтанний ринковий порядок Ф.А. фон Хайєка розкриває властивості ринку як системи, що самоорганізується з властивими їй синергетичними ефектами.

Визнання можливості коригуючого впливу держави як соціального інституту на розвиток ринкових процесів вводить до теоретико-методологічних засад синергетичної концепції стратегічного управління економікою основоположні концепти інституціоналізму [9,10, 11] з його значно ширшим трактуванням предмета економічної теорії на основі урахування усього комплексу умов та чинників, що впливають на господарське життя: правових, соціальних, психологічних, політичних. Орієнтація на вивчення сталих форм організації і регулювання життя суспільства, соціальної поведінки та існуючої системи соціальних нормативів і інститутів, що забезпечують свідоме регулювання й організацію діяльності соціальних суб'єктів, відтворення повторюваних і найбільш стійких зразків поведінки, навичок, традицій, що передаються з покоління в покоління, як паттернів економічної свідомості й економічної поведінки. Гносеологічний аспект соціально-психологічного, соціально-правового і соціологічного напрямів інституціоналізму, посилений науковою методологією кон'юнктурно-статистичного напрямку, дозволяють зняти окремі протиставлення і включити їх до теоретико-методологічної платформи сучасного управління економічними процесами.

Ідеологема структурного підходу до стратегічного управління економічним розвитком країни сьогодні є провідною, що демонструє і діюча Стратегія економічного і соціального розвитку України на 2004-2019 роки та інші документи, що визначають принципи і напрями довгострокового розвитку країни, а також і чисельні теоретичні розробки української наукової думки, зокрема [12, 13]. Теоретико-методологічний базис структурного підходу спрямований на з'ясування внутрішніх зв'язків і залежностей між елементами національної і територіальних систем, що дозволяє отримати уявлення про їхню внутрішню організацію (будову) з метою визначення напрямів кількісного і якісного оновлення економічної структури відповідно до стратегічних цілей економічного розвитку як територіальних утворень, так і країни в цілому.

Структурна реорганізація економіки територіального утворення як системно-конгломератного об'єкта, ключовою рисою якого є квазітелеологічність стосовно процесу економічного й соціального розвитку як самого утворення, так і країни – соціально-економічної системи більш високого рангу [14], зумовлює необхідність не тільки дослідження ролі кожного з елементів (підсистем) у реалізації функцій територіальної і національної економічних систем, але й програмування процесу структурної перебудови із забезпеченням функціональної спроможності, дієздатності як окремих елементів стосовно економіки територіального утворення, так і усієї територіальної економічної системи як підсистеми національної. Структурний функціоналізм втілює теоретико-методологічні постулати Р. Мертона і Т. Парсонса на основі виявлення зв'язків між елементами й цілим, співвіднесення певних структурних одиниць зі способами функціонування, виявлення можливих і неможливих станів економічної системи, допустимих поєднань елементів у ній, визначення наборів функцій як способів поведінки, властивих територіальному утворенню системному об'єкту за умови збереження його структурної цілісності.

Разом з тим, квазітелеологічність економічної поведінки структурних елементів економіки територіального утворення як багатокомпонентної

системи, схильної і здатної підтримувати гомеостаз, потребує у підходах до структурного упорядкування визначення сукупності якісних властивостей, що забезпечують її цілісність і особливість, і спонукальної дії до їх інтеграції, тобто зрощування, об'єднання у ціле, у даному випадку – у функціональну систему, до поглиблення взаємодії між елементами і підсистемами. Системні інтеграційні процеси в ієрархічних системах об'єктивно виходять на наступний – комунікативний – рівень, тобто організацію зовнішніх зв'язків економічної системи територіального утворення з іншими, її зв'язків з навколишнім середовищем. Таким чином, як системні характеристики територіального утворення, зокрема відкритість, ієрархічність, інтегративність, так і ситуативні чинники його існування, зокрема світові тенденції до розвитку процесів інтеграції і глобалізації економічних, соціальних і політичних систем, зумовлюють необхідність звернення до інтегративно-комунікативного напрямку при формуванні теоретико-методологічних засад стратегічного управління економічним розвитком територіальних утворень.

Синергетичний підхід до визначення і забезпечення структурної стійкості територіальної економіки як елемент теоретико-методологічного рівня синергетичної концепції стратегічного управління економічним розвитком територіальних утворень несе на собі не тільки гносеологічне навантаження, але й сутнісне, яке підтримує генезу економіки територіального утворення як системи, що самоорганізується, структуроутворення в якій відбувається за внутрішніми законами буття у відповідь на зміну зовнішніх факторів і чинників, що включають адаптивні (еволюційні) або біфуркаційні (революційні) процеси. Синергетичний підхід, постулюючи самоорганізаційну природу і атрактивність економічного розвитку територіальних утворень, є тим об'єднуючим першопочатком, який спрямовує методологічні засади інших підходів на утворення певних характеристик зовнішнього середовища, системна відповідь на які з боку територіальної економічної системи, що самоорганізується, втілюється у формуванні структури, функціонально найбільш ефективною в конкретних умовах.

На підставі викладеного можна констатувати необхідність посилення певних функцій держави щодо стратегічного управління економічним розвитком територіальних утворень. Враховуючи квазітелеологічність розвитку територіального утворення в економічній і соціальній сфері, можна стверджувати, що найважливішою функцією державних органів є цільова функція, що передбачає постановку конкретних цілей у галузі економічного й соціального розвитку країни і її територій і визначення терміну їх реалізації. При цьому відмова від командно-адміністративних методів реалізації прийнятих цільових орієнтирів як таких, що не відповідають сутності територіального утворення як системи, що самоорганізується, актуалізують спрямовуючу і координаційну функції державного регулювання територіального розвитку, забезпечуючи вільний вибір шляхів досягнення поставлених цілей. Стимуляційна функція держави, заснована на системі пільг і преференцій різного роду, створює можливість формування аттракторів, які здатні забезпечити спрямування економічного розвитку територіального утворення у бажаному напрямі. Таким чином, можемо говорити про необхідність застосування регулятивного підходу з боку держави.

За ступенем узагальнення увесь набір таких принципів доцільно узагальнити і систематизувати на основі виділення чотирьох груп принципів, з районів і функціонально об'єднаних у цілісну систему.

До першої групи доцільно віднести загальні принципи організації і здійснення публічної влади в Україні – державної влади і місцевого самоврядування, закріплені в Конституції України як засади конституційного ладу і відтворені в Законах України, які в тій чи іншій мірі регулюють питання формування та реалізації державної регіональної політики.

До другої групи віднести принципи, що характеризують організацію та функціонування місцевого самоврядування як самостійної форми публічної влади.

До третьої групи включені принципи державної регіональної політики в Україні, які забезпечують реалізацію її мети: гарантування високого рівня

якості життя населення незалежно від місця проживання через забезпечення територіально цілісного та збалансованого розвитку України, інтеграції регіонів в єдиному політичному, правовому, інформаційному та культурному просторі, максимально повного використання їх потенціалу з урахуванням природних, економічних, історичних, культурних, соціальних та інших особливостей, підвищення конкурентоздатності регіонів та територіальних громад.

Четверту групу складають спеціальні (або специфічні) принципи, які мають забезпечити реалізацію синергетичної концепції стратегічного управління економічним розвитком територіального утворення як системи, що самоорганізується. Таким чином, система принципів, на яких засновується синергетична концепція стратегічного управління економічним розвитком територіальних утворень, може бути представлена, як показано на рис. 3.4.

Теоретико-методологічні підходи і визначена система принципів дозволили сформулювати методологічний рівень синергетичної концепції стратегічного управління економічним розвитком територіальних утворень, представлений п'ятьма складовими: нормативно-правовою; інституційною; економічною; організаційною; соціальною. Ці складові були виділені, виходячи з предметних областей застосування методів, що складають їхнє зрайонізоване наповнення. Формування методологічного рівня виконувалося на підставі розуміння методології стратегічного управління економічним розвитком територіальних утворень, з одного боку, як комплексу методів, методичних підходів, способів реалізації розробленої синергетичної концепції, а з іншого боку – як наукового напрямку, який передбачає дослідження існуючих загальнонаукових, конкретно-наукових і спеціальних методів стратегічного управління економічним розвитком територіальних утворень.

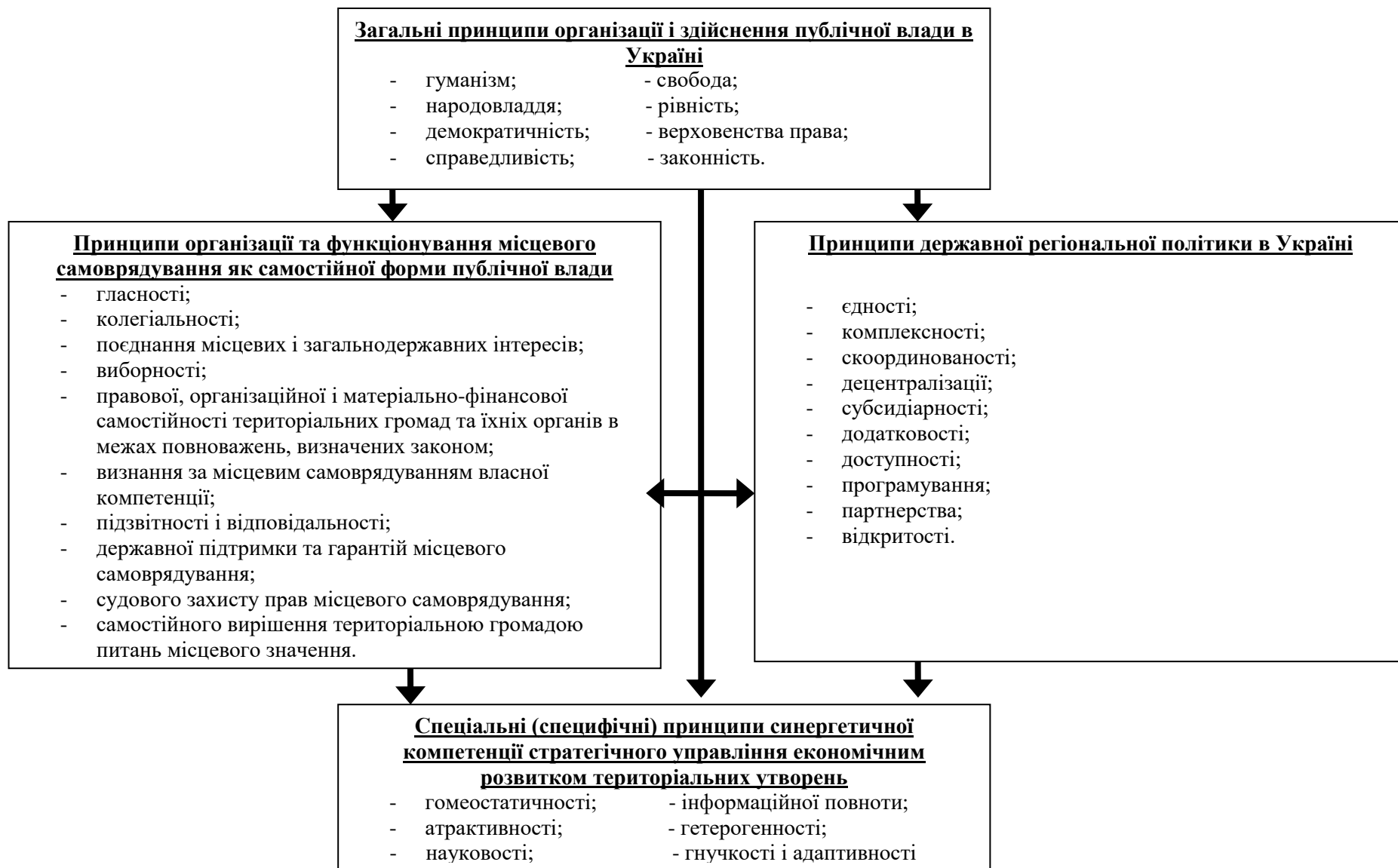


Рис. 3.4. Система принципів як складова синергетичної концепції стратегічного управління економічним розвитком територіальних утворень

Джерело: узагальнено за дослідженнями автора

Виходячи з сутності територіального утворення як системно-конгломератного об'єкту, тобто принципово нового об'єкту стратегічного управління, можна стверджувати, що виділені нами складові одночасно є напрямками трансформування ролі, а відтак – і поведінки держави в процесі стратегічного управління економічним розвитком територіальних утворень.

Вибір підходу до формування інструментального рівня синергетичної концепції стратегічного управління економічним розвитком територіальних утворень засновувався на неприпустимості різких змін, які, з одного боку, неминуче призведуть до руйнації існуючих механізмів стратегічного управління у період, коли не тільки не відпрацьовані, але й не створені нові механізми, а з іншого боку – володіють високою потенцією утворення економічних і соціальних потрясінь у період революційної зміни інструментарію стратегічного управління.

Еволюційний підхід до формування інструментального рівня синергетичної концепції стратегічного управління економічним розвитком територіальних утворень передбачає поступовий і поетапний процес, заснований на перманентних змінах, які, по-перше, забезпечують «м'яке» входження у нову систему інструментальних засобів стратегічного управління, а по-друге – є невід'ємною складовою будь-якого процесу адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Передбачається виділення двох блоків інструментів стратегічного управління економічним розвитком територій. Перший інструментальний блок формується на основі розуміння сутності територіального утворення як системно-конгломератного об'єкту. Економіка територіального утворення не є функціональною системою у суворому розумінні цього поняття через нетелеологічність поведінки суб'єктів господарювання стосовно цілей соціального й економічного розвитку території у цілому, що призводить до порушення цілісності як системної ознаки. Виходячи з цього, мають бути визначені засоби, за допомогою яких комплекс територіально локалізованих господарюючих суб'єктів складає економічну систему певного територіального утворення, набуваючи квазітелеологічності.

Вибір інструментальних засобів залежатиме від цілепокладання найвищого пріоритету – підпорядкування інтересів економічного розвитку територіального утворення інтересам соціального розвитку території – і подальшого розгортання дерева цілей. При цьому усі цілі нижчого рангу виступають стосовно головної одночасно у якості засобів її досягнення, тому визначення їх має засновуватися на результатах ситуаційного аналізу і сценарного прогнозування з урахуванням значущості окремих суб'єктів господарювання для економічного і соціального розвитку території і ступеня відповідності їх власних стратегічних і тактичних орієнтирів територіальним.

Другий блок - інструменти стратегічного управління економічним розвитком територіальних утворень – формується на основі результатів застосування системи аналізу і оцінювання співвідношення організації і самоорганізації процесу економічного розвитку територіального утворення. Його призначення – відбір і формування комплексу інструментальних засобів збалансування впливу механізмів упорядкування і самоорганізації у процесі економічного розвитку. За видами ці інструменти можуть бути зведені у три групи: засоби регулювання окремих сфер суспільного життя територіального утворення на основі формування відповідної державної і/або регіональної політики; програмно-планові засоби; аналітико-прогнозні засоби.

Слід відмітити, що поділ інструментів реалізації синергетичної концепції стратегічного управління економічним розвитком територіальним утворенням на групи забезпечення цілісності територіальних утворень і власне стратегічного управління їх економічним розвитком є досить умовним, він виходить з цілей застосування конкретного інструменту, який однаково успішно може використовуватися і для цілей інтеграції, і для цілей стратегічного управління.

На організаційному рівні також передбачено формування двох блоків – організаційного й інформаційного забезпечення стратегічного управління економічним розвитком територіальним утворенням.

Під організаційним забезпеченням ми розуміємо взаємопов'язану сукупність організаційних структур, впорядкованих завдань, посад, повноважень і відповідальності, які забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень щодо окремих напрямків, а також прийнятий певний порядок організації стратегічного управління економічним розвитком територіальним утворенням.

Організаційне забезпечення передбачає визначення форм і методів взаємодії між державними, регіональними, місцевими органами влади і управління, органами місцевого самоврядування, бізнес-структурами, громадськими організаціями й іншими учасниками територіального розвитку, селекції найбільш вдалих і ефективних нових організаційних структур і взаємозв'язків, кадрового супроводження тощо.

Інформаційне забезпечення стратегічного управління економічним розвитком територіального утворення передбачає удосконалення (з урахуванням синергетичного підходу) системи збору, систематизації, аналізу і поширення державної статистики й іншої інформації про стан та тенденції розвитку України і її регіонів; забезпечення повноти, об'єктивності, релевантності, економічності інформації, можливості її використання для обґрунтування управлінських рішень, вільного доступу до неї зацікавлених осіб і організацій. Структура інформаційного забезпечення кожного з інструментальних блоків значним чином буде визначатися цілями його формування – інтеграційними (спрямованими на забезпечення цілісності територіальних утворень як територіальних систем) чи функціональними (при інформаційній підтримці процесу стратегічного управління), які узгоджуються і поєднуються у кінцевому варіанті інформаційного забезпечення.

Організаційний рівень включає механізм стратегічного управління економічного розвитку територіального утворення. Складність цього процесу, розгалуженість методологічних засад, глибина трансформування ролі держави у стратегічному управлінні економічним розвитком територій, множина інструментальних засобів зумовлюють і складну структуру механізму

стратегічного управління, який представляє собою композиційну і функціональну єдність окремих механізмів, побудованих на основі комплексного взаємоузгодження структурного, процесного та функціонального підходів до управління. Синергетична концепція стратегічного управління економічним розвитком територіальних утворень схематично представлена на рис. 3.5.

Закономірності впливу факторів організації на процес самоорганізації на різних етапах структуроутворення в економіці територіального утворення потребують диференціації методів і інструментів формування комунікаційного поля у координатах організація – самоорганізація. Утворення синергетичних ефектів у процесі самоорганізації територіальної економічної системи, прояв яких може відчуватися у різних сферах життєдіяльності суспільства, зумовлює міждисциплінарний характер методологічної бази дослідження їх виникнення і результуючої дії на економіки і суспільство.

Нове розуміння процесів економічного розвитку територіальних утворень як складових частин національної економіки зумовлює необхідність розвитку методології структурної адаптації державного управління і місцевого самоврядування до інтенсивних процесів структуроутворення на рівні територіальних утворень.

Ключовими напрямками розвитку методологічних і методичних засад синергетичного підходу до підвищення структурної стійкості економіки територіального утворення визнаються наступні:

- створення принципово нових методів і механізмів взаємодії вертикального держуправління і регулювання з горизонтальною самоорганізацією;

- розробка наукових засад виявлення, дослідження і моніторингу тенденцій самоорганізації територіальних економічних систем і передбачення на цій основі варіантів їх еволюційної трансформації;

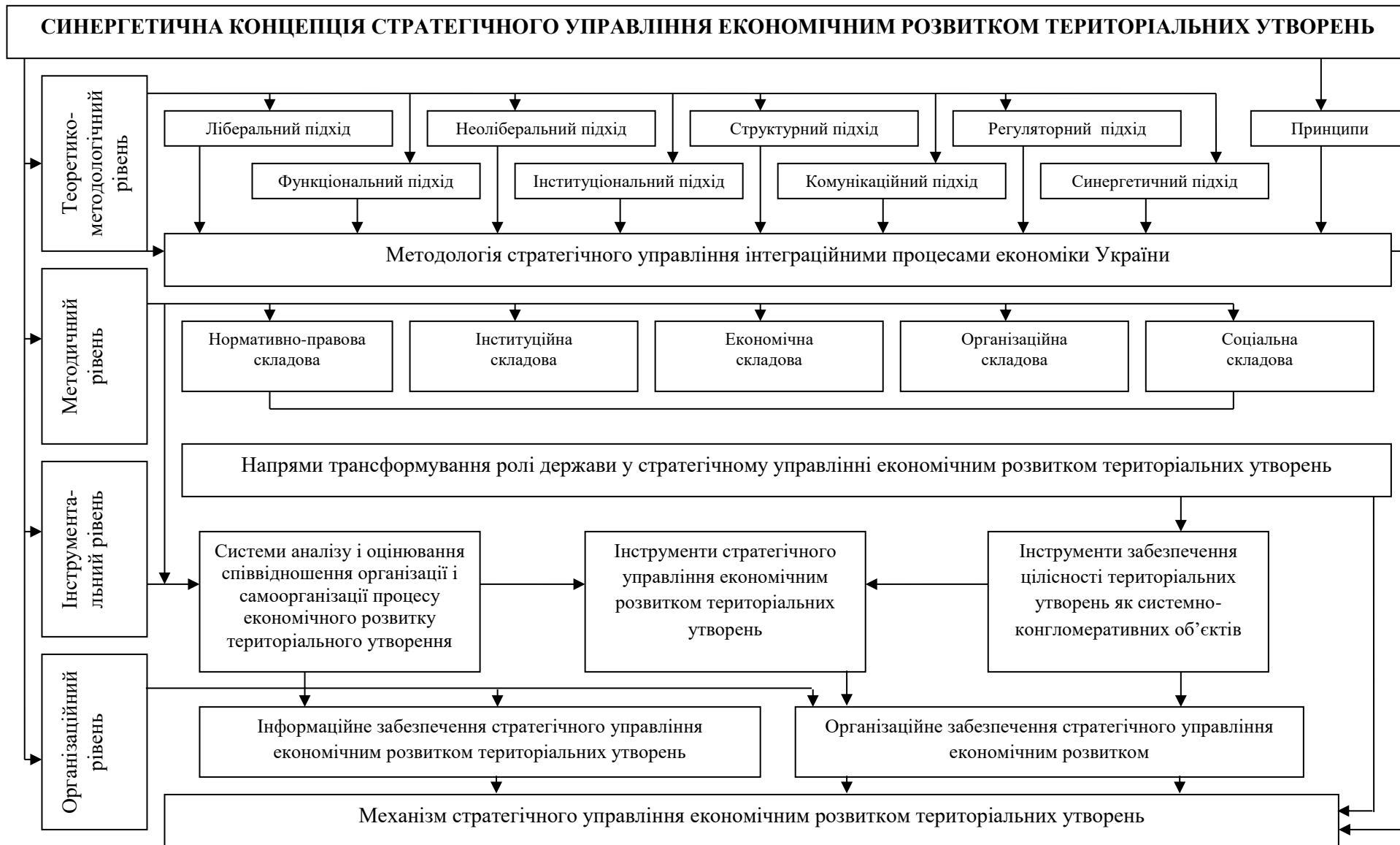


Рис. 3.5. Синергетична концепція стратегічного управління економічним розвитком територіальних утворень*
 *Узагальнено за дослідженнями автора.

- розвиток методології й інструментарію здійснення превентивного впливу на точки біфуркації територіальних систем з метою спрямування їх розвитку за визначеним вектором;

- забезпечення прискорення соціокультурних процесів, коли зовнішнє середовище перетворюється на простір для цивілізованого співробітництва на основі динамічних організаційних структур місцевого самоврядування і тимчасового характеру взаємин між учасниками територіального розвитку.

- нові парадигми, уявлення про сучасний розвиток соціальних і економічних систем як основа формування проривних напрямів;

- активізація інноваційних процесів у виробництві і управлінні як основа технологічного оновлення економіки територіального утворення.

Запропонована синергетична концепція стратегічного управління економічним розвитком територіальних утворень не протиставляється існуючим поглядам на теорію і практику державного управління територіальним розвитком України, а виступає їх еволюційним наступником, забезпечуючи безперервність і спадкоємність процесів управління у світлі нового розуміння сутності територіального утворення як економічної системи, що само організується.

3.3. Регіональні кластери як основа формування стратегії розвитку підприємств територій

Застосування кластерного методу найбільш актуально саме на у державному управлінні на регіональному рівні внаслідок необхідності тісного контакту між учасниками кластера, що передбачає деяке територіальне обмеження. Тільки розташування в одному регіоні дозволяє швидко зустрітися, обговорити загальну задачу, оперативно вирішити проблему, а також визначити той напрямок діяльності, який є для даної території найбільш конкурентоспроможним зараз і буде вигідним в майбутньому.

Особливий інтерес концепція державного управління методами кластерного формування регіональною економікою набуває в світлі посилення ролі зовнішньоторговельної діяльності в соціально-економічному розвитку регіонів, що сприяє економічному зростанню. Оскільки дозволяє визначити пріоритетні галузі, що мають економічний потенціал і сприяють підвищенню конкурентоспроможності, виявити чинники та елементи, що впливають на ступінь розвитку конкурентних переваг через призму зовнішньоекономічної конкурентоспроможності.

Одним з переваг державного управління кластерними формуваннями економікою є посилення ролі економічних факторів і зниження адміністративних. Роль регіональних органів влади висока тільки на перших етапах формування кластерів: в оцінці зовнішньоекономічного комплексу регіону, у виборі найбільш перспективних кластерів та їх формуванні, і обумовлена урахуванням інтересів регіонального розвитку, які не є пріоритетними для бізнесу. Надалі роль регіональної влади скорочується і головну роль починають грати закони ринкової економіки, що стимулюють розвиток найбільш вигідних виробництв, а роль регіональних органів влади зводиться до підтримки найважливіших кластерів.

Управління зовнішньоекономічними комплексом регіону в разі застосування методу кластеризації зводиться до спільного регулювання економічних процесів, що протікають у регіоні. В цьому випадку регіональна влада може здійснювати функції з координування розвитку зовнішньоекономічного комплексу регіону за допомогою здійснення виставкової діяльності, надання податкових гарантій, пільг і субсидій, і цим стимулювати випуск висококонкурентної готової продукції чи продукції з більш високим ступенем переробки і не втручатися в рішення проблем більш низького рівня.

Основними аргументами на користь використання кластерного методу управління регіональною економікою є;

1. Висока узгодженість із самим характером конкуренції та джерелами досягнення конкурентних переваг;
2. Ефективне забезпечення функціонування міжгалузевих зв'язків; поширення технологій, навичок та інформації;
3. Можливість здійснення внутрішньої спеціалізації і стандартизації; збільшення продуктивності праці;
4. Мінімізація витрат на впровадження інновацій; наявність в структурі кластерів гнучких підприємницьких структур – малих підприємств, які сприяють формуванню інноваційних точок зростання за рахунок високого ступеня спеціалізації при обслуговуванні конкретного промислового виробництва;
5. Можливості ефективного обміну ідеями між фахівцями, а отже, формування конкурентного середовища.

Що стосується українських регіонів існує ряд умов як сприяють, так і негативно впливають на формування кластерів. До позитивних умов, безсумнівно, необхідно віднести: існування технологічної та наукової інфраструктур; психологічну готовність до кооперації, засновану на історично сформованих виробничо-економічних зв'язках.

До негативних факторів належать низька якість бізнес-клімату та рівня розвитку асоціативних структур (торгових палат, промислових асоціацій), які не справляються із завданням вироблення пріоритетів у розвитку регіональної економіки; де широко використовується короткостроковий горизонт планування, в той час як у випадку кластерного управління реальні вигоди від розвитку кластера з'являються тільки через 5 - 7 років.

Проте управління економікою на основі регіональних кластерів має ряд незаперечних переваг, до основних з яких слід віднести:

1. Збільшення оподаткованої бази (центри управління малим і середнім бізнесом, як правило, знаходяться на тій же території, що і сам бізнес, на відміну від вертикальних корпорацій).

2. Можливість формування промислових об'єднань, які забезпечують зайнятість населення регіону, розвиток інфраструктури, збільшення податкового потенціалу тощо.

3. Можливість цілеспрямованої переорієнтації збиткових підприємств регіону.

4. Можливість регулювання інвестиційних потоків та оцінки ефективності їх вкладень на основі пріоритетності розвитку регіональних кластерів.

5. Можливість надання адресних пільг певним груп підприємств, що мають важливе значення для регіональної економіки.

6. Підвищення в регіоні підприємницької активності.

7. Розвиток інноваційного потенціалу за допомогою швидкого розповсюдження інновацій на всі підприємства кластера і т. д.

Ініційований державними органами управління, кластер може існувати при наявності трьох основних складових:

1. Підприємства-лідера, що випускають висококонкурентну продукцію та експортують її за кордон.

2. Мережі постачальників, які забезпечують безперебійне виробництво кінцевої експортної продукції. Саме від рівня розвитку та якості роботи обслуговуючих підприємств залежить благополуччя кластера в цілому.

3. Бізнес-клімату або зовнішньої і внутрішньої конкурентоспроможності підприємств кластера, що включає в себе якість трудових ресурсів, можливість доступу до інвестиційних потоків, рівень оподаткування, наявність адміністративних бар'єрів, рівень розвитку інфраструктури в регіоні базування кластера, регіонального науково-дослідного потенціалу, тощо.

На малюнку 3.3 представлена блок-схема алгоритму формування регіональних кластерів. На першому етапі необхідно провести оцінку галузевої спеціалізації регіону та проаналізувати тенденції його розвитку. Економіка регіонів має певної промисловою базою і на першому етапі найбільш реально формування кластерів на основі наявних регіональних ресурсів.

Грунтуючись на класичних теоріях зовнішньої торгівлі, враховуючи доведений факт про більш високі показники обсягу виробництва продукції, зайнятості та продуктивності праці в галузях, що мають експортну орієнтацію для оцінки галузевої спеціалізації регіону, пропонується використання коефіцієнтів локалізації обсягів виробництва, зайнятості, продуктивності праці, інвестицій в основний капітал, іноземних інвестицій, експорту та імпорту (рис. 3.6).

При цьому необхідно відразу визначати значення галузі для регіональної економіки: експортоорієнтована, імпортозаміщуюча або галузь для регіональних потреб на основі значення коефіцієнтів локалізації. Тоді коефіцієнт локалізації може бути розрахований як відношення частки галузі в регіоні до частки галузі по країні або округу. Тоді зрозуміло, що значення коефіцієнта більше одиниці, свідчить про те, що дана галузь в регіоні більш виражена, ніж в середньому по країні.

Так, якщо значення коефіцієнта локалізації більше 1,25, то галузь є експортоорієнтованою, якщо перебуває в проміжку від 0,75 до 1,25, то доцільно віднести її до числа імпортоорієнтованих, якщо значення коефіцієнтів локалізації менше 0,25, то це галузь використовується в масштабах регіону. При формуванні кластерів та виборі з них найбільш пріоритетних необхідно оцінити динаміку коефіцієнтів локалізації, так як збільшення значення показників в динаміці свідчить про можливі подальші перспективи росту кластерів, а зниження - про можливу необхідність розширення асортименту продукції, що випускається, необхідності модернізації виробництва або про не перспективні кластера в майбутньому.



Рис. 3.6. Блок-схема алгоритму формування регіональних кластерів

Джерело: розробка автора.

Наступним етапом (рис. 3.7) є оцінка раціональності структури експорту для експортоорієнтованих галузей, імпорту для імпортоорієнтованих і формування на основі проведеної оцінки оптимальної структури зовнішньоторговельних операцій.

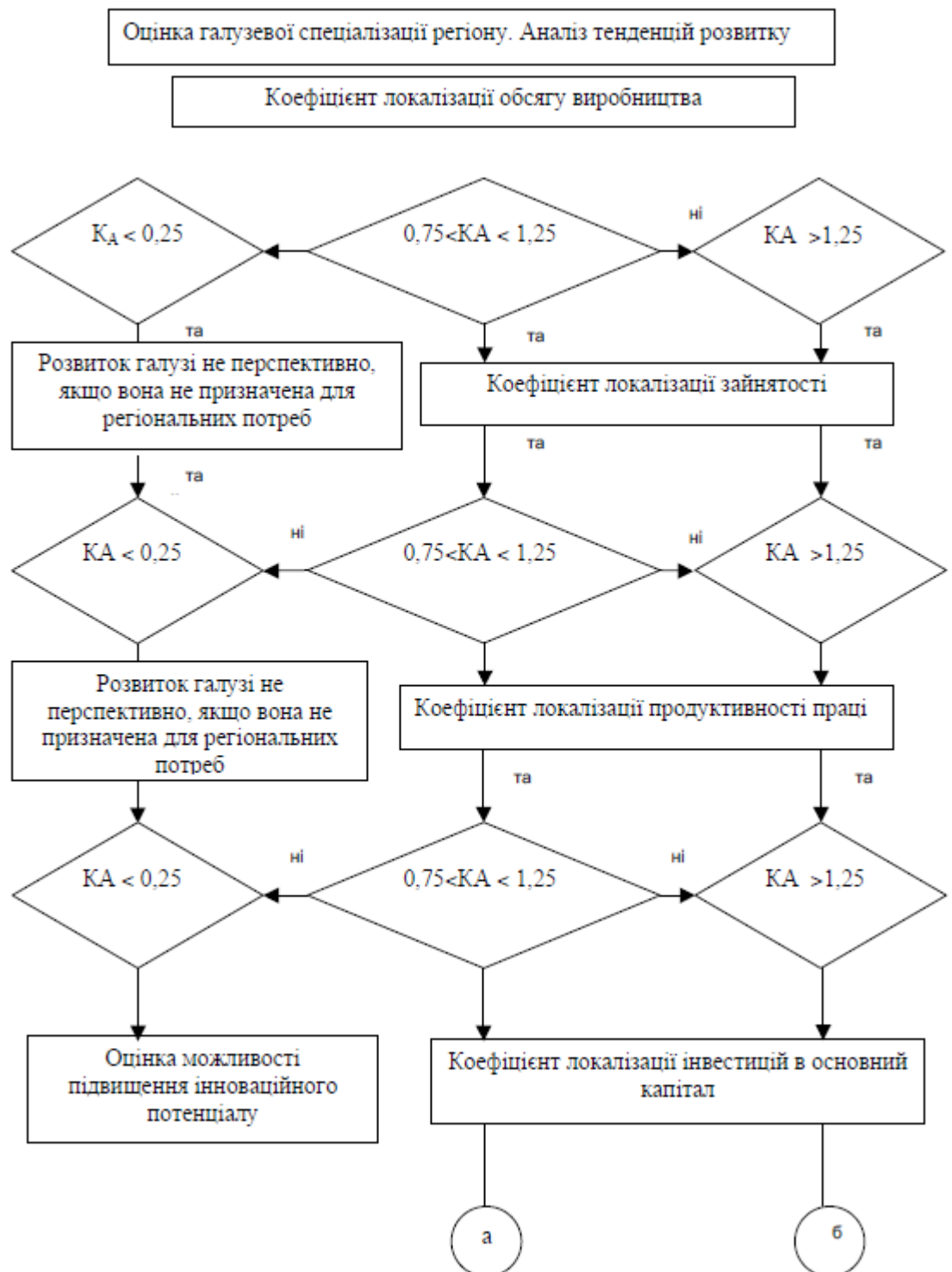


Рис. 3.7. Блок-схема алгоритму оцінки галузевої спеціалізації регіону

Джерело: розробка автора.

Для оцінки товарної структури зовнішньої торгівлі нами пропонується використання достатньо широко відомих за кордоном, але поки що не отримали широкого розповсюдження в нашій країні коефіцієнтів типу грубілі-Ллойда і Баласса. Використання цих коефіцієнтів найбільш виправдано саме на

регіональному рівні, внаслідок деяких обмежень обробки статистичної інформації за обсягом.

Так як розрахунок коефіцієнтів здійснюється на основі даних товарної номенклатури ЗЕД, що містить великий обсяг даних, обробка яких на державному рівні, на нашу думку, не ефективна і недоцільна, внаслідок неможливості вироблення необхідних індивідуальних рішень щодо вдосконалення структури експортно-імпортних операцій регіонів.

Деталізація зовнішньоторговельної структури на рівні регіону дасть можливість оцінити необхідність і доцільність реструктуризації видів економічної діяльності урахуванням зовнішньоекономічного фактору і, відповідно сприятиме більш активному включенню регіонів в світогосподарських зв'язках.

Наступним етапом є виявлення базових підприємств, що виробляють товари, що мають важливе значення для регіону. Після виявлення базових підприємств необхідно вивчення підприємств-постачальників і суміжників, які будуть включені до складу кластера і поставки комплектуючих.

Важливо з'ясувати які підприємства, необхідні для формування кластера, знаходяться поза територією регіону, і вивчити можливість перепрофілювання збиткових підприємств відповідно до потреб несформованого кластера. Ідентифікації регіональних можливостей передбачає оцінку таких складових бізнес-клімату, до:

- умови факторів виробництва, їх якості та ступеня спеціалізації;
- умови для конкуренції і стратегічного розвитку;
- умови попиту;
- пов'язані або підтримуючі галузі.

Вивчення регіональних можливостей дозволяє визначити пріоритетні ринки збуту продукції, які повинні забезпечувати максимальне включення регіону в систему світогосподарських зв'язків і сприяти збільшення обсягів експорту продукції з високою часткою доданої вартості. Внаслідок неможливості на першому етапі сформувати організувати максимальну

регіональну підтримку всім кластерам, які можуть бути організовані в регіоні, необхідно чітко визначити кластери, формування яких пріоритетно і всіляко сприяти їх розвитку, причому це можуть бути як експорто- так і імпортоорієнтовані кластери.

Отже, на основі проведеного аналізу регіональних можливостей, оцінки структури зовнішньоторговельного обороту відбувається формування кластерів.

Висновки до розділу 3

1. Важливим моментом для стимулювання регіонального розвитку України є зміцнення засад громадянського суспільства, розвиток демократії та ініціативи населення у вирішенні питань місцевого значення, удосконалення правових засад місцевого самоврядування, зміцнення матеріально-фінансової основи територіальних громад, поліпшення умов для забезпечення життєдіяльності та соціального захисту населення районів. Необхідно вдосконалити механізми управління об'єктами права комунальної власності та спільної власності територіальних громад, надання ефективної науково-методичної допомоги органам місцевого самоврядування, постійно підвищувати професійний рівень посадових осіб та забезпечувати підготовку кадрів для цих органів. Для здійснення ефективного керівництва з боку органів місцевого самоврядування необхідно сформувати модель стратегічного управління регіональним розвитком як інструмент та механізм стимулювання процесів розвитку районів України.

2. Головними пріоритетами діяльності центральних і місцевих органів влади щодо розвитку виробничо-економічного потенціалу регіонів мають бути реструктуризація і підвищення конкурентоспроможності господарських комплексів та окремих великих підприємств, розширення їх галузевої спеціалізації, екологізація виробництва, розбудова виробничої, транспортної і

ринкової інфраструктур, сприяння розвитку підприємництва, реалізація інноваційної політики, забезпечення ефективного управління комунальною власністю, земельними та іншими ресурсами. Залучення додаткових ресурсів місцевого та регіонального розвитку потребує принципової зміни управлінських підходів як на місцевому, так і на державному рівнях, високого рівня кваліфікації та організації роботи щодо розширення ресурсної бази для забезпечення стійкого розвитку українських регіонів.

3. Застосування кластерного методу найбільш актуально саме на у державному управлінні на регіональному рівні внаслідок необхідності тісного контакту між учасниками кластера, що передбачає деяке територіальне обмеження. Тільки розташування в одному регіоні дозволяє швидко зустрітися, обговорити загальну задачу, оперативно вирішити проблему, а також визначити той напрямок діяльності, який є для даної території найбільш конкурентоспроможним зараз і буде вигідним в майбутньому. Особливий інтерес концепція державного управління методами кластерного формування регіональною економікою набуває в світлі посилення ролі зовнішньоторговельної діяльності в соціально-економічному розвитку регіонів, що сприяє економічному зростанню. Оскільки дозволяє визначити пріоритетні галузі, що мають економічний потенціал і сприяють підвищенню конкурентоспроможності, виявити чинники та елементи, що впливають на ступінь розвитку конкурентних переваг через призму зовнішньоекономічної конкурентоспроможності. Одним з переваг державного управління кластерними формуваннями економікою є посилення ролі економічних факторів і зниження адміністративних.

ВИСНОВКИ

На основі теоретичних узагальнень, обґрунтованих пропозицій і рекомендацій щодо формування стратегії регіонального розвитку можна зробити такі висновки.

1. На наш погляд, регіональний розвиток є багатовимірним і багатогранним процесом, який зазвичай розглядається з точки зору сукупності різних соціальних і економічних цілей. Насамперед, це синтез таких чинників, як: зростання виробництва і доходів; зміни в інституційній, соціальній і адміністративній структурі суспільства; зміни в суспільній свідомості; трансформація традицій і звичок. При дослідженні розвитку регіональної економіки важливим питанням є також система управління розвитком регіону, що в широкому трактуванні являє собою сукупність засобів і методів спрямованого впливу держави на економічні відносини галузей, окремих підприємств, об'єднань з метою раціонального використання наявних ресурсів і забезпечення необхідних пропорцій розвитку. В економічному плані об'єктом управління на регіональному рівні є процес безперервного позитивного руху виробничої, фінансової, економічної та соціальної складової територіального комплексу, що потребує постійної координації в процесі функціонування та розвитку регіону.

2. Таким чином, сталий розвиток - це процес забезпечення функціонування територіальної системи із заданими параметрами в певних умовах протягом тривалого проміжку часу, що веде до гармонізації факторів виробництва та поліпшення якості життя сучасних і майбутніх поколінь за умови збереження і поетапного відтворення цілісності навколишнього середовища. Визначення регіональної політики сталого розвитку в даному контексті визначається як взаємоузгоджена цілеспрямована діяльність органів державного та регіонального управління і місцевого самоврядування на створення умов для

забезпечення збалансованості економічної, соціальної та екологічної сфер регіону у відповідності до стратегічних орієнтирів його розвитку.

3. Дослідження показали, що перехід до сталого розвитку в Україні ще не набув ознак системної політики. Особливістю управління територіями, які взяли курс на сталий розвиток, є формування компетентної влади, налаштованої на конструктивну взаємодію з організованою, відповідальною громадськістю. Влада має використовувати всі наявні комунікаційні канали, щоб донести до громадян та зацікавлених організацій проблеми та діяльність у сфері сталого розвитку. Вважаємо, що використання партнерського підходу, заснованого на загальних цінностях і взаємоповазі, забезпечить доступ до різних груп громадян, чие розуміння та активна участь у прийнятті рішень є суттєвим фактором успішної місцевої стратегії сталого розвитку. Для системи громадської освіти набувають особливої ваги засоби поширення серед населення усвідомлення того, що, приймаючи підходи та форми поведінки, сумісні з цілями сталого розвитку, громадяни впливають на формування суспільства, що здатне забезпечити не просто існування або виживання, а гідне людське життя за сучасними цивілізаційними стандартами.

4. Хмельницька область належить до Подільського економічного району. До найважливіших галузей народного господарства області належать промисловість та сільське господарство, перспективна для розвитку — туристична галузь. Значні природні й трудові ресурси, концентрація переробної промисловості (цукрової, спиртової, плодоовочеконсервної). Земельні ресурси — основне багатство області. Із загальної площі земельного фонду 75,9% становлять землі, що використовуються для сільського господарства. Розораність території — 62%, один із найвищих відсотків в Україні. Орні землі в структурі сільськогосподарських угідь займають 81% (близько 850 тис. га) — найвищий показник в Україні. У ґрунтовому покриві переважають чорноземи та сірі опідзолені ґрунти — групи найродючіших ґрунтів у світі.

5. Отже, за темпом зростання валового регіонального продукту Хмельницька область займає друге місце по Україні. Динамічна структура валової доданої вартості області в розрізі видів економічної діяльності, вказує на власну сталість протягом останніх років. Найбільшу частку у структура валової доданої вартості економіки області займає галузь сільського господарства. Основними виробниками сільськогосподарської продукції є сільськогосподарські підприємства. Питома вага виробленої ними продукції становить більше 60%, з них десята частина продукції виробляється фермерськими господарствами. За рахунок власного виробництва повністю забезпечується внутрішня потреба населення області основними продуктами харчування. Найпотужнішою складовою галузі рослинництва області було і залишається зернове господарство, що у повній мірі забезпечує продовольчу безпеку регіону. У тваринництві переважає молочно-м'ясне скотарство та свинарство. Розвивається вівчарство, птахівництво та бджільництво. Найрентабельнішим галузями сільського господарства є вирощування соняшнику, зерна та плодів та ягід. У тваринництві прибутковим є виробництво молока і вирощування овець та кіз на м'ясо.

6. Стратегічними цілями Хмельницької області мають бути:

- створення конкурентоспроможної інвестиційно – привабливої економіки за рахунок економічного зростання всіх галузей економіки переважно на інноваційній основі, усунення структурах диспропорцій;
- побудова ефективної інфраструктури інвестиційної діяльності, що сприяє економії витрат і зниженню інвестиційних ризиків;
- стимулювання довгострокових інвестиційних вкладень;
- підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається;
- збереження і розвиток передових наукових шкіл, їх кадрового потенціалу;
- розширення сфери наукових досліджень, які направлені на розвиток техніки, технологій економічних та соціальних видів економічної діяльності регіону.

7. Важливим моментом для стимулювання регіонального розвитку України є зміцнення засад громадянського суспільства, розвиток демократії та ініціативи населення у вирішенні питань місцевого значення, удосконалення правових засад місцевого самоврядування, зміцнення матеріально-фінансової основи територіальних громад, поліпшення умов для забезпечення життєдіяльності та соціального захисту населення районів. Необхідно вдосконалити механізми управління об'єктами права комунальної власності та спільної власності територіальних громад, надання ефективної науково-методичної допомоги органам місцевого самоврядування, постійно підвищувати професійний рівень посадових осіб та забезпечувати підготовку кадрів для цих органів. Для здійснення ефективного керівництва з боку органів місцевого самоврядування необхідно сформувати модель стратегічного управління регіональним розвитком як інструмент та механізм стимулювання процесів розвитку районів України.

8. Головними пріоритетами діяльності центральних і місцевих органів влади щодо розвитку виробничо-економічного потенціалу регіонів мають бути реструктуризація і підвищення конкурентоспроможності господарських комплексів та окремих великих підприємств, розширення їх галузевої спеціалізації, екологізація виробництва, розбудова виробничої, транспортної і ринкової інфраструктур, сприяння розвитку підприємництва, реалізація інноваційної політики, забезпечення ефективного управління комунальною власністю, земельними та іншими ресурсами. Залучення додаткових ресурсів місцевого та регіонального розвитку потребує принципової зміни управлінських підходів як на місцевому, так і на державному рівнях, високого рівня кваліфікації та організації роботи щодо розширення ресурсної бази для забезпечення стійкого розвитку українських регіонів.

9. Застосування кластерного методу найбільш актуально саме на у державному управлінні на регіональному рівні внаслідок необхідності тісного контакту між учасниками кластера, що передбачає деяке територіальне обмеження. Тільки розташування в одному регіоні дозволяє швидко зустрітися,

обговорити загальну задачу, оперативно вирішити проблему, а також визначити той напрямок діяльності, який є для даної території найбільш конкурентоспроможним зараз і буде вигідним в майбутньому. Особливий інтерес концепція державного управління методами кластерного формування регіональною економікою набуває в світлі посилення ролі зовнішньоторговельної діяльності в соціально-економічному розвитку регіонів, що сприяє економічному зростанню. Оскільки дозволяє визначити пріоритетні галузі, що мають економічний потенціал і сприяють підвищенню конкурентоспроможності, виявити чинники та елементи, що впливають на ступінь розвитку конкурентних переваг через призму зовнішньоекономічної конкурентоспроможності. Одним з переваг державного управління кластерними формуваннями економікою є посилення ролі економічних факторів і зниження адміністративних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічне прогнозування. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Економічне_прогнозування
2. Грабовецький Б.Є. Основи економічного прогнозування: навчальний посібник. Вінниця: ВФ ТАНГ, 2000. 209 с.
3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення 12.11.2022 року)
4. Міністерство економічного розвитку та торгівлі України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?tag=Sotsialno-ekonomichniiRozvitokRegioniv> (дата звернення 10.11.2022 року) 392
5. Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>(дата звернення 28.10.2022 року).
6. Загорський В. С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2022. 336 с.
7. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2018. 256 с.
8. Буряк В.В. Методичні підходи до формування стратегії сталого розвитку промислового міста. Інноваційна економіка. 2020. 7-8' [64], С.99- 104
9. Методичні рекомендації для врахування Цілей сталого розвитку в стратегіях розвитку територіальних громад. URL:https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/human_development/development-strategies-of-the-territorial-communities.html(дата звернення 11.11.2022 року)

10. Стратегія Сталого розвитку Україна 2030. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/ЖН6YF00A>(дата звернення 11.11.2022 року)

11. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України № 932 від 11.11.2018. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/932-2018-%D0%BF>. (дата звернення 13.11.2022 року)

12. Урядовий портал.URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryadoficijno-rozpochav-stvorennya-nacionalnoyi-ekonomichnoyi-strategiyi-2030>(дата звернення 13.11.2022 року)

13. ЗВІТ про результати моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики у 2023 році . URL:<https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/zvit-zarezultatamy-realizacziyi-derzhavnoyi-regionalnoyi-polityky-v-ukrayini-u2023.pdf>(дата звернення 14.10.2022 року)

14. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / [Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2022. 153 с.

15. Міністерство розвитку громад і територій. URL:https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/593/%D0%9C%D0%BE%D0%BDi%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3__10.09.2020.pdf(дата звернення 14.11.2022 року)

16. Стале ендегенне зростання регіонів України в умовах децентралізації: монографія / ред. д.е.н., проф. І. З Сторонянська. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України. 2023. 501 с.

17. Звіт про науково - дослідну роботу оцінка тенденцій в економічній і соціальній сферах приморських регіонів України з урахуванням екологічних критеріїв. Міністерство екології та природних ресурсів України НДУ

«Український науковий центр екології моря». URL: http://www.sea.gov.ua/img/reports/2021/Theme_12.pdf(дата звернення 14.10.2022 року)

18. Звіт про стратегічну екологічну оцінку Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/zvit-seopidpys.pdf>(дата звернення 15.10.2022 року)

19. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року: Закон України. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (дата звернення 15.10.2022 року)

20. Стратегія соціально-економічного розвитку Одеської області на 2022-2027 роки. URL: <https://oda.odessa.gov.ua/wpcontent/uploads/2022/06/5e37ef526fbf7.pdf> (дата звернення 15.10.2022 року)

21. Цілі Сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>(дата звернення 15.10.2022 року)

22. Проект Стратегії Сталого розвитку Україна-2030. URL: <https://igu.org.ua/sites/default/files/Стратегія-сталого-розвитку.pdf>(дата звернення 15.10.2022 року)

23. Регіони України. Статистичний збірник. Державна служба статистики України, 2023 рік.

24. Регіональна доповідь про стан навколишнього природного середовища у Херсонській області у 2020 році. URL: https://mepr.gov.ua/files/docs/Reg.report/Доповідь_2020_Херсонська.pdf (дата звернення 15.10.2022 року)

25. Квітка С.А. Синергетична модель державного управління. Аспекти публічного управління. 2018. №0 (24)/ С.25-33.

26. Альошкін В.С. Синергетичний підхід до моделювання соціально-економічної політики України на шляху до євроінтеграції. Економічний вісник Донбасу. 2017. № 2 (36). С. 74-79.

27. Регіональна політика Європейського Союзу: підручник / [за ред. Віктора Чужикова]. К.: КНЕУ, 2020. 495 с.

28. Шпекторенко І.В. Методологія публічного управління. Навчальний посібник. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2022. 120с.

29. Керівництво зі стратегії досліджень та інновацій для смарт спеціалізації. URL:

<https://www.minregion.gov.ua/wpcontent/uploads/2023/04/Kerivnitstvo-Smart-Spetsializatsiyi-DG-JRC-skrocheniyukr.-pereklad-1-1.pdf> (дата звернення 15.10.2022 року)

30. K.Patytska, O. Panukhnyk, N. Popadynets, I. Kramarenko Forming the Territorial Communities' Local Budgets in Ukraine Under Decentralization: Current Condition and Management. Journal of Optimization in Industrial Engineering (JOIE). 2022 . Volume 14, Issue 2. pp.23-30.

31. Міністерство економічного розвитку та торгівлі України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?tag=Sotsialno-ekonomichniiRozvitokRegioniv> (дата звернення 10.11.2022 року)

32. Stehnei M. I., Khaustova K. M., Korol M. M.. Methodical approaches and Analysis of the Regional management Efficiency. Viešoji politika ir administravimas. 2023. Vol. 18. No 4. p. 447–465

33. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2023#Text>(дата звернення 10.11.2022 року)

34. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь. URL: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf(дата звернення 10.11.2022 року)

35. Цілі сталого розвитку: Україна 2023. Моніторинговий звіт. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/csr_prezent/ukr/st_rozv/publ/SDGsMonitoringReport_v08_24.09.2023.pdf(дата звернення 10.11.2022 року)

36. Циклаурі О. Б. Інтеграція цілей сталого розвитку міст і громад в умовах децентралізації в Україні. ДонДУУ . МЕНЕДЖЕР. 2022. № 1 (78). С.109-217.

37. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / [Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2022. 153 с 309

38. Стале ендогенне зростання регіонів України в умовах децентралізації: монографія / ред. д.е.н., проф. І. З Сторонянська. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України. 2023. 501 с.

39. Антонова С.Є., Корбутяк В.В. Моніторинг дотримання принципів прозорості та відкритості у діяльності органів влади в Україні. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.10.34

40. Індекс публічності органів місцевого самоврядування. URL: <https://publicityindex.org/en> (дата звернення 12.11.2022 року)

41. Вишиванюк М.В. Методичні підходи до оцінки сталого розвитку регіонів. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 23. С.147-149.

42. Ступчук С.М., Лабунець В.О. Рівень конкурентоспроможності причорноморського регіону України в умовах глобалізації та євроінтеграції світових процесів. Причорноморські економічні студії. 2022. Випуск 28-2. С.53-57

43. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення 12.11.2022 року)

44. Костирко Л.А. та Валентейчик Н.Ю. Методичні засади комплексного аналізу фінансової стійкості місцевих бюджетів. Фінансовий простір. 2020. № 1 (21). С.83-90

45. Ставнич М.М. Бюджетна безпека регіону в контексті ефективного соціально-економічного розвитку. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2012. № 1. С. 386-394

46. Бюджет України 2022. Статистичний збірник/Міністерство фінансів України. URL:

<https://www.mof.gov.ua/storage/files/a6d88e3b4e411ca655003eba01eff826.pdf>;

(дата звернення 13.11.2022 року)

47. Бюджет України -2023. Статистичний збірник/Міністерство фінансів України. URL: 310

[https://www.mof.gov.ua/storage/files/Budget%20of%20Ukraine%202218%20\(for%20website\).pdf](https://www.mof.gov.ua/storage/files/Budget%20of%20Ukraine%202218%20(for%20website).pdf)(дата звернення 13.11.2022 року)

48. Возняк Г.В. Переваги та ризики бюджетної децентралізації: теоретико-методологічні аспекти. Проблеми економіки. 2018. № 2. С.253-257.

49. Кришталь Т. М., Лаглер К., Підвальна О. Г. Інвестиційний потенціал регіону як основа забезпечення його сталого розвитку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2022. № 5 (90). С.13- 18

50. Сідельнікова Н.К. Роль інноваційної політики держави у забезпеченні сталого розвитку національної економіки. Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка». 2022. Вип. 18, С. 106-112/

51. Манаєнко І.М., Іванова Т.В. Пріоритети розвитку Причорноморського регіону за умов міжнародного співробітництва. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2023. Випуск 38-1. С. 32- 36/

52. Регіони України. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. №2. 2023.

53. Валенков В. Є. Регіональні аспекти формування та оцінювання соціального потенціалу держави. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 123-126

54. Розрахунок регіонального індексу людського розвитку за 2023 рік. Міністерство громад і територій. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wpcontent/uploads/2022/10/rozrahunok-indeksu-regionalnogo-lyudskogo-rozvytkuza-2023-rik.pdf>(дата звернення 14.11.2022 року)

55. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/16762.html>(дата звернення 15.11.2022 року)

56. Бюджет України -2022. Статистичний збірник/Міністерство фінансів України. URL:

[https://www.mof.gov.ua/storage/files/Budget%20of%20Ukraine%202218%20\(for%20website\).pdf](https://www.mof.gov.ua/storage/files/Budget%20of%20Ukraine%202218%20(for%20website).pdf) (дата звернення 15.11.2022 року)

57. Шевчук П.Є. особливості тривалості життя населення в метрополісах України на початку XXI століття. Демографія та соціальна економіка. 2023. № 3 (37). С. 73–85

58. Рашитова Н.К. Проблеми впровадження державно-громадського управління освітою та шляхи їх розв'язання в Україні. URL: <http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2010-01/10rnksru.pdf>(дата звернення 15.11.2022 року).

59. I. Irtysheva, M. Stehnei, N. Popadynets, K. Bogatyrev, Y. Boiko, I. Kramarenko, O. Senkevich, N. Hryshyna, I. Kozak and O. Ishchenko The effect of digital technology development on economic growth. International Journal of Data and Network Science. 2022. Volume 5, Number 1, pp.25-36

60. Козаченко Л.А., Крамаренко І.С., Кириленко А.В.. Ефективність управління економічною системою Причорноморського регіону. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2022). №20. с.130-136

61.The Free Dictionary. Definition of decentralization URL: <http://www.thefreedictionary.com/decentralization> (дата звернення 25.10.2022 року)

62. Великий тлумачний словник сучасної української мови. URL: <http://www.lingvo.ua/uk/Interpret/uk-uk/Децентралізація>(дата звернення 25.10.2022 року)

63. Децентралізація в Україні. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Децентралізація_в_Україні; (дата звернення 25.10.2022 року)

64. Посол ЄС назвав одну з найуспішніших реформ в Україні. URL: https://zn.ua/ukr/POLITICS/posol-yes-nazvav-odnu-z-nayuspishnishih-reform-vukrayini-277216_.html(дата звернення 25.10.2022 року)

65. Децентралізація: новий етап. Основні завдання на період до 2022 року. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/decentralizaciyanovij-etap-osnovni-zavdannya-na-period-do-2022-roku-23012023>(дата звернення 25.10.2022 року)

66. Конституції Української Народної Республіки від 29 квітня 1918 року (Статут про державний устрій, права і вільності УНР). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n0002300-18>(дата звернення 25.10.2022 року)

67. Європейська Хартія Місцевого Самоврядування. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_036(дата звернення 26.10.2022 року)

68. Чим саме відрізняється децентралізація, яку пропонує Уряд, українські та європейські експерти, від федералізації? URL: <https://decentralization.gov.ua/questions/15>(дата звернення 26.10.2022 року)

69. Іжа М.М. Показник децентралізаційних процесів у країнах Європи. Вісник СевНТУ. Зб. наук. праць. 2010. Вип. 112. С. 152-155

70. Хамініч С. Ю., Климова В. М. Особливості фіскальної децентралізації в умовах розвитку національного господарства України. Вісник Дніпропетровського університету Науковий журнал. 2011 Випуск 5/2, № 10/1, Том 19. С. 152-162.

71. Макаренко О. Є. Шляхи розвитку фінансової незалежності місцевого самоврядування. Державне будівництво. Електронне наукове фахове видання. 2008. № 1. С. 25-35

72. Другий етап децентралізації в Україні 2022-2022 роки. URL: <https://decentralization.gov.ua/about>(дата звернення 26.10.2022 року)

73. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 вересня 2022 року. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/593/%D0%9C%D0%BE%D0%>

BDi%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3__10.09.2022.pdf

(дата звернення 26.10.2022 року)

74. Нові райони. Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/newrayons>(дата звернення 26.10.2022 року)

75. Інтерактивна мапа адміністративно-територіальних одиниць України. Децентралізація. URL: <https://atu.decentralization.gov.ua/#mapa>(дата звернення 26.10.2022 року)

76. Про місцеве самоврядування: Закон України № 280/97-ВР, Редакція від 06.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>(дата звернення 26.10.2022 року)

77. Система державного управління Республіки Польща: досвід для України / авт.-уклад. Х. М. Дейнега ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. -К. : НАДУ, 2010. 48 с

78. Децентралізація українських регіонів за шведським рецептом. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/338831/detsentralizatsiya-ukrayinskyhregioniv-zashvedskym-retseptom>(дата звернення 26.10.2022 року)

79. Концепція адміністративної реформи в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>(дата звернення 26.10.2022 року)

80. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. URL: 233 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2017-%D1%80#Text>(дата звернення 27.10.2022 року)

81. Про співробітництво територіальних громад: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>(дата звернення 27.10.2022 року)

82. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>(дата звернення 27.10.2022 року)

83. Правові інструменти Ради Європи з питань місцевого і регіонального розвитку та проблеми їх імплементації в Україні [Заг. ред. В. Толкованова]. К.: Центр досліджень питань місцевого і регіонального розвитку та сприяння адміністративній реформі, 2007. 349 с

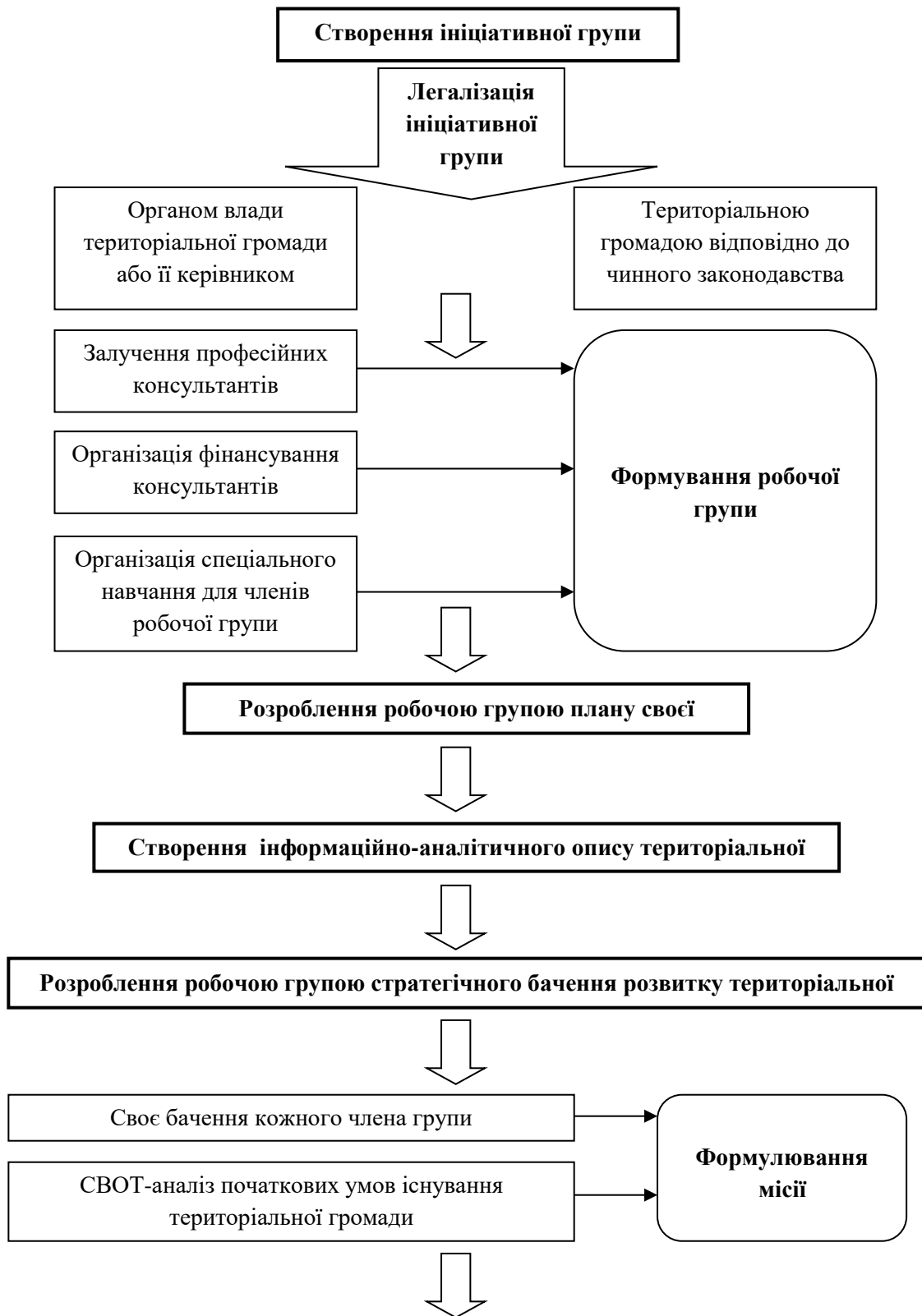
84. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <http://www.minregion.gov.ua>(дата звернення 27.10.2022 року)
85. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 10 вересня 2022 року. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/593/%D0%9C%D0%BE%D0%BDi%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3__10.09.2022.pdf (дата звернення 27.10.2022 року)
86. Нові громади. URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada>(дата звернення 27.10.2022 року)
87. Чогодарівська громада. Одеська область. Березівський район. URL: <https://chogodarivska-gromada.gov.ua>(дата звернення 27.10.2022 року)
88. Основні тенденції розвитку м. Одеса за галузями та сферами (станом на 03.12.20). Офіційний сайт міста Одеса. URL: <https://omr.gov.ua/ua/odessa/data/osnovnie-tendencii-razvitiya/>(дата звернення 27.10.2022 року)
89. Основні тенденції розвитку м. Одеса за галузями та сферами (станом на 03.12.20). Офіційний сайт міста Одеса. URL: <https://omr.gov.ua/ua/odessa/data/osnovnie-tendencii-razvitiya/>(дата звернення 27.10.2022 року)
90. Made in Odesa. URL: <https://odessa5t.com.ua/projects/made>(дата звернення 27.10.2022 року)
31. Місто Миколаїв. Інвестиційний паспорт. URL: https://mkrada.gov.ua/files/ECOINVEST/Mykolaiv_web.pdf(дата звернення 27.10.2022 року)
92. Офіційний сайт міста Херсон. URL: <http://www.city.kherson.ua/articles/promislovist>(дата звернення 28.10.2022 року)
93. Борденюк В. І. Місцеве самоврядування та державне управління: конституційно-правові основи співвідношення та взаємодії : монографія. К. : Парлам. вид-во, 2007. 576 с.
94. Васильєва О. І. Регіональне управління в умовах реформування владних відносин : монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2009. 436 с.

95. Дацишин М., Керецман В. Інституційне забезпечення регіональної політики та практика взаємодії органів влади в Україні. К. : Видво “К.І.С.”, 2007. 102 с.
96. Проблеми формування добросовісного, належного місцевого врядування : зб. матеріалів та док. / за заг. ред. М. Пухтинського. К. : Атіка, 2008. С. 600
97. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. К. : Преса України, 1997. 80 с.
98. Історія та практика державного управління і місцевого самоврядування в Україні. М.О. Багмет, В.М. Ємельянов - II том. : навч. посіб. / Чорномор. держ. ун-т ім. Петра Могили ; за заг. ред. канд. техн. наук, доц., держ. службовця I рангу В. М. Ємельянова. - Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2012 235с.
99. Про загальні засади місцевого самоврядування і місцевого господарства в СРСР : Закон СРСР : прийнятий 9 квіт. 1990 р. № 1417-І// Відом. Верхов. Ради СРСР. 1990. № 13. Ст. 69
100. Про Представника Президента України : Закон України : прийнятий 5 берез. 1992 р. № 2167-ХІІ. Голос України. 1992. 20 берез.
101. Регіональне управління : підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К. : НАДУ, 2017. 512 с
102. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2005, № 51, ст.548. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text>(дата звернення 28.10.2023 року)
103. Пасічник Л. Розроблення можливих сценаріїв розвитку майбутньої об'єднаної територіальної громади та формування її стратегії. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. Матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 17 травня 2024 р. / за наук. ред. ректора, доктора економічних наук, професора В. Іванишин. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ». 2024. С. 205-207.

ДОДАТКИ

Додаток А

Алгоритм створення стратегічного плану розвитку регіону



Продовження додатку А

