

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студента Ракути Сергія Миколайовича

академічної групи 281м-21з-1 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку території
(на прикладі Олександрійського району Кіровоградської області)»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Чикаренко І.А.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишневська О.В.			
-----------------	-----------------	--	--	--

Дніпро
2022

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи магістра на тему «Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку території (на прикладі Олександрійського району Кіровоградської області)».

76 с., 3 табл., 6 рис., 42 використаних джерела.

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ, ВІДНОВЛЕННЯ ТА РЕВІТАЛІЗАЦІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ РАЙОНУ, СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ, СТРАТЕГІЧНІ ТА ОПЕРАЦІЙНІ ЦІЛІ, ПРОГРАМИ ТА ПРОЄКТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РАЙОНУ.

Об'єкт дослідження – процеси стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій України в умовах війни та повоєнного періоду.

Предмет дослідження – обґрунтування стратегії розвитку території у повоєнний період (на прикладі Олександрійського району Кіровоградської області).

Мета роботи – розробити стратегію розвитку Олександрійського району Кіровоградської області та обґрунтувати доцільність її реалізації на основі проєктного підходу.

Для розроблення зазначеної стратегії у роботі досліджено теоретико-методологічні та організаційно-правові засади стратегічного планування, здійснено аналіз сучасного стану, тенденцій та проблем розвитку Олександрійського району, обґрунтовано стратегічне бачення, стратегічні пріоритети, стратегічні та операційні цілі його розвитку, запропоновано підходи та механізми їх реалізації, визначено очікувані результати та джерела фінансування.

Сфера практичного застосування результатів роботи: рекомендації та пропозиції, надані у роботі, можуть застосовуватись органами державної влади та органами місцевого самоврядування під час стратегічного планування розвитку територій та громад України.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ	
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ	7
1.1. Стратегічне планування: специфічні ознаки та принципи реалізації	7
1.2. Етапи стратегічного планування розвитку території	15
1.3. Маркетинговий підхід у стратегічному плануванні розвитку району та його організаційно-правове забезпечення	21
РОЗДІЛ 2	
СУЧАСНИЙ СТАН І ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ОЛЕКСАНДРІЙСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ	
2.1. Характеристика району як об'єкту стратегічного планування	28
2.2. Аналіз соціально-економічної ситуації в районі	32
2.3. Проблеми соціально-економічного розвитку району	45
РОЗДІЛ 3	
РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ОЛЕКСАНДРІЙСЬКОГО РАЙОНУ	
3.1. Визначення місії, стратегічного бачення та стратегічних пріоритетів розвитку району	51
3.2. Підхід до формування системи стратегічних та операційних цілей і завдань	56
3.3. Механізм реалізації стратегії, очікувані результати та джерела фінансування	63
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

До 24 лютого 2022 року стратегічне планування розвитку території (села, селища, міста, району, області) розглядалося як один із найбільш перспективних та ефективних механізмів реалізації довгострокової регіональної політики. Особливо зросла роль стратегічного планування під час децентралізації та необхідності посилення спроможності територіальних громад різних рівнів. Проте сьогодні, в умовах війни та повоєнного періоду, який вже не за горами, актуальність стратегічного планування у відновленні та відбудові нашої країни є надзвичайно великою – після нашої перемоги країні потрібна ревіталізація, тобто відтворення і так зване «пожвавлення» всіх її територій. Основний принцип ревіталізації полягає у розкритті нових можливостей цих територій, забезпеченні виходу із соціально-економічної кризи та поступовому зростанню економіки. У процесі ревіталізації використовується комплексний підхід з метою збереження місцевої самобутності, автентичності, ідентичності та історичних ресурсів.

Створення та збереження якісного середовища життєдіяльності людини є важливою умовою сталого розвитку сучасного глобалізованого суспільства і має стати одним із основних розділів довгострокової стратегії розвитку України та її регіонів у повоєнний період. У цьому контексті забезпечення ефективного використання місцевих ресурсів, використання інструменту планування території при формуванні стратегій соціально-економічного розвитку районів та регіонів сьогодні залишається майже єдиним резервом, єдиним дієвим інструментом на шляху до відновлення та ревіталізації територій, які постраждали від війни. Планування розвитку територій на всіх рівнях управління має відігравати роль ефективного засобу державного регулювання та регламентування використання території та сприяти досягненню цілей збалансованого просторового розвитку. Продовження практики стратегічного планування розвитку територій в Україні у повоєнний період в умовах, коли Україна вже набула статусу кандидата у

члени ЄС, повною мірою відповідає рекомендаціям Європейської економічної комісії ООН і Ради Європи.

Визначимо об'єкт та предмет дослідження, а також основну мету та завдання роботи.

Об'єкт дослідження – процеси стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій України в умовах війни та повоєнного періоду.

Предмет дослідження – обґрунтування стратегії розвитку території у повоєнний період (на прикладі Олександрійського району Кіровоградської області).

Мета роботи – розробити стратегію розвитку Олександрійського району Кіровоградської області та обґрунтувати доцільність її реалізації на основі проєктного підходу.

Для досягнення поставленої мети в даній роботі передбачено вирішення ряду інтегрованих завдань:

- дослідити теоретико-методологічні та організаційно-правові засади стратегічного планування, а також специфіку стратегічного планування на рівні району, його завдання та функції;

- здійснити аналіз сучасного стану, тенденцій та проблем розвитку Олександрійського району Кіровоградської області;

- обґрунтувати стратегічне бачення, стратегічні пріоритети, стратегічні та операційні цілі розвитку району;

- запропонувати підходи та механізми реалізації стратегії,

- визначити очікувані результати та джерела фінансування проєктів з реалізації стратегічних пріоритетів.

У процесі підготовки магістерської роботи використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, основними з яких є системний підхід, аналіз і синтез, порівняння й аналогія, соціологічні опитування та оцінювання тощо.

Так, на основі системно-аналітичного методу здійснено теоретичне узагальнення наукових концепцій, розробок і пропозицій провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячених стратегічному плануванню розвитку і функціонування територій; на основі методів аналізу та синтезу, порівняння та аналогії здійснено ситуаційний аналіз, визначені проблеми розвитку району, обґрунтовано місію та стратегічне бачення його розвитку; на підставі методів соціологічного опитування проведено анкетування населення району з метою вивчення громадської думки щодо розроблення стратегії та визначення пріоритетів розвитку.

Під час написання магістерської роботи проаналізовано широкий спектр різноманітних джерел інформації, а саме: вітчизняна та зарубіжна наукова та навчально-методична література з теорії, методології та технологій стратегічного планування, зокрема, на місцевому (районному) рівні; нормативно-правова база в релевантній сфері; різноманітна статистична, аналітична та географічна інформація; брошури, в яких представлений або аналізується вітчизняний досвід розроблення й реалізації стратегічних планів місцевого розвитку; вивчалися матеріали із інтернет-джерел, інші інформаційні ресурси. Усі вони враховані в списку використаних джерел.

Логіка дослідження обумовила структуру роботи, яка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Рекомендації та пропозиції, розроблені в роботі, можуть застосовуватись органами публічного управління під час стратегічного планування розвитку районів України, зокрема тих, що найбільш постраждали під час війни.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

1.1. Стратегічне планування: специфічні ознаки та принципи реалізації

На цей час Україна переживає дуже важкі часи. Але навіть в умовах війни та повоєнного періоду, який вже не за горами, актуальність стратегічного планування у відновленні та відбудові нашої країни є надзвичайно великою – після нашої перемоги країні потрібна ревіталізація, тобто відтворення і так зване «пожвавлення» всіх її територій. Основний принцип ревіталізації полягає у розкритті нових можливостей цих територій, забезпеченні виходу із соціально-економічної кризи та поступовому зростанню економіки. У процесі ревіталізації використовується комплексний підхід з метою збереження місцевої самобутності, автентичності, ідентичності та історичних ресурсів.

Відомо, що основними функціями управління будь-якою системою є планування, організація, мотивація та контроль. Але сьогодні планування вже перестає відігравати роль всезагальної організуючої директивної домінанти і перетворюється на самопланування, засіб самоорганізації підприємницьких структур, галузей, регіонів, держави в цілому.

У системі планів стратегічне планування посідає провідне місце. Сутність стратегічного планування полягає в забезпеченні виживання організації на динамічному ринку шляхом виявлення нових можливостей та утворення довгострокової стійкої відповідності між цілями організації, її ринковими шансами та внутрішнім потенціалом [41]. При цьому, як свідчать тлумачні словники, саме поняття «стратегія» (походить з грецької) – це вид військового мистецтва, що включає в себе підготовку та ведення війни в

цілому, а також конкретних військових кампаній та битв (в переносному значенні – економічна стратегія) [30].

Сучасне розуміння стратегії є більш розширеним. Стратегії формуються, в основному, за сферами діяльності, і формуються не тільки на локальному рівні (організації), а й на національному рівні (державному) [30; 35; 39].

Стратегія розвитку території або територіальної громади, як і будь-яка стратегія розвитку, має визначити цілі в їх взаємному ієрархічному і хронологічному упорядкуванні, а також засоби, які потрібно використати для їх досягнення. Такі стратегії сьогодні розробляються, як правило, на термін 5-7 років.

За думкою багатьох авторів, стратегічне планування – це алгоритм системного управління реалізацією комплексу певних заходів для створення якомога кращого майбутнього територіальної громади [6; 40; 41]. Стратегічне планування – творчий процес, під час якого визначаються найважливіші для забезпечення успіху розроблюваної стратегії етапи та заходи її реалізації.

Після перших спроб застосування стратегічного планування у великих і малих організаційних системах, цей вид планування набув неабиякої популярності. Але загального визнання новий метод так і не отримав. Стратегічне планування має як позитивні, так і негативні риси. Унаслідок того, що воно часто є вдалою ідеєю талановитого і досвідченого лідера, часто базується на інтуїції, важко передбачити перебіг подій у перспективі тощо. Отже, стратегічний план – це «живий» організм, здатний бути дороговказом у ринковій економіці, програмою дій на перспективу [41].

Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проєктів та програм, однак головний змістовний акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та засоби їхнього досягнення [35].

Що стосується стратегічного планування розвитку певної території, то воно відображається конкретним системним документом (стратегією розвитку міста/району/області), який описує модель (виходячи з реальних зовнішніх умов та внутрішнього потенціалу) майбутнього населення території; визначає орієнтири та критерії для прийняття рішень всіма суб'єктами процесів саморозвитку району (інвесторами, місцевим бізнесом, владою, населенням) відповідно до наміченої перспективи; фіксує дії, які забезпечать досягнення узгоджених громадою цілей, зобов'язання та домовленості сторін щодо участі у процесі зміни соціокультурного і просторового середовища.

Філософія дії стратегічного плану графічно відображена рис. 1.1, ідея якого належить М. Петерсону [17].



Рис. 1.1. Процес стратегічного планування на рівні району [17]

Стратегічний план розробляється за участю всіх територіальних громад, які входять до району. В основу його розроблення та впровадження покладено ідеї соціального партнерства й суспільної кооперації. Стратегічний план скасовує і не замінює інші види планів, він визначає

розвиток лише в найважливіших, пріоритетних для району галузях. Сектори впливу стратегічного плану розвитку району відображені на рис. 1.2.

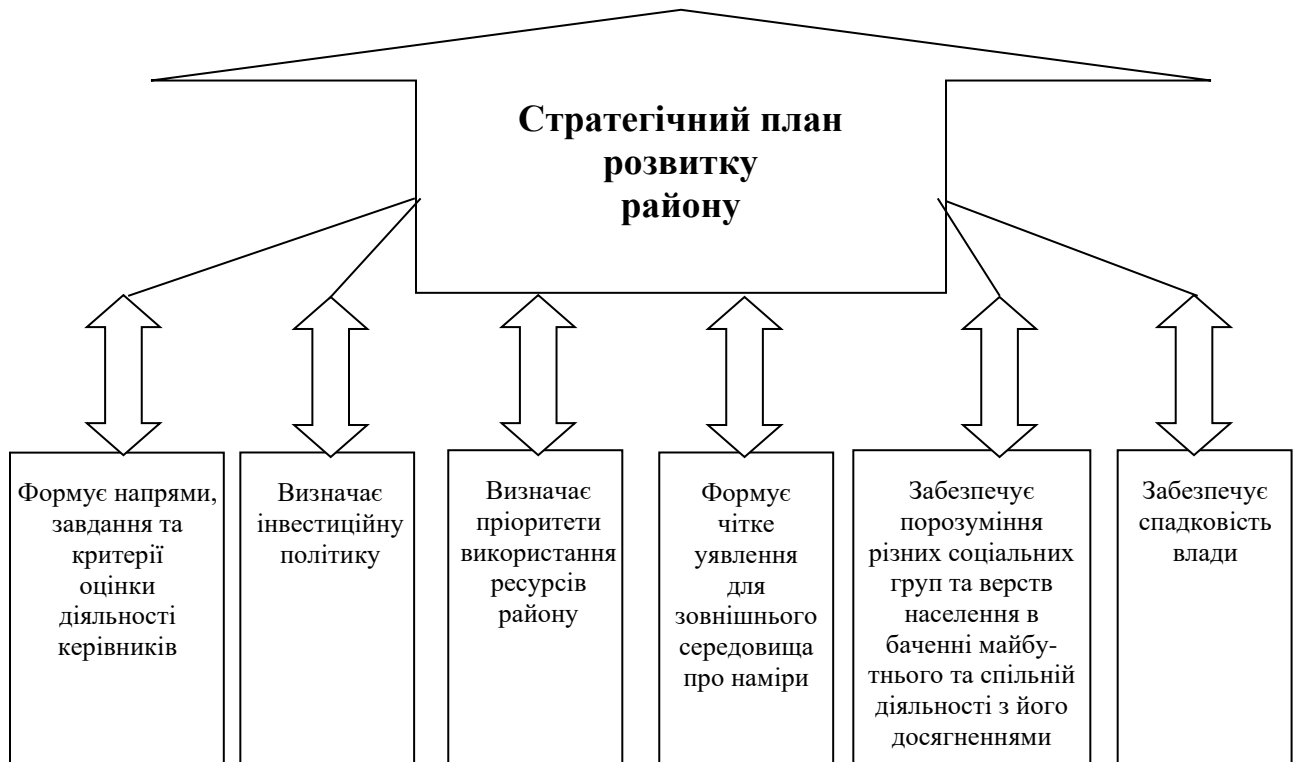


Рис. 1.2. Сектори впливу стратегічного плану розвитку району

Стратегічне планування має специфічні ознаки, які відрізняють його від інших видів планування. Ю. Шаров [39; 41], виділяє такі ознаки та особливості стратегічного планування:

- переважна орієнтація та щільний взаємозв'язок зі змінами зовнішнього середовища;
- сфера планування – глобальна, охоплює усі сторони діяльності організації;
- горизонт планування, як правило, довгостроковий;
- проблеми – комплексні та багатofакторні, структуруються погано й важко формалізуються;
- постановник задач та носій головних ідей – вище керівництво організації.

Специфічними рисами стратегічного планування для громади є [6, с. 8]:

- далекий часовий горизонт;
- концентрування на вибраних, ключових (з точки зору перспективи) проблемах;
- аналіз доступності ресурсів;
- визначення сильних і слабких сторін територіальної громади;
- врахування найважливіших подій і змін, які відбуваються в оточенні;
- діяльність спрямована на досягнення конкретних результатів.

Стратегічний план розробляється на підставі стратегії, яка, за Ю. Шаровим, має таке визначення: «стратегія – це узагальнююча концепція, модель досягнення цілей, що визначає пріоритети і основні напрямки діяльності» [39].

Мета стратегічного планування – встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентноспроможної організації.

Реалізація стратегічного планування за З. Шершньовою і С. Оборською можлива, якщо вона відповідає таким основним принципам [42]:

- цілепокладання та цілереалізація;
- багатоваріантність, альтернативність та селективність;
- глобальність, системність, комплексність і збалансованість;
- спадковість і послідовність;
- безперервність;
- наукова та методична обґрунтованість;
- реалістичність та досяжність;
- гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію;
- ефективність і соціальна орієнтованість;
- кількісна та якісна визначеність;

- довгостроковість заходів.

Загальні вимоги до змісту та структури стратегічного плану можна відстежити, аналізуючи визначення поняття «стратегічний план» різними авторами, які, залежно від прийнятої концепції стратегічного планування, акцентують увагу на тих чи інших сторонах цього явища.

Існує досить багато визначень стратегічного плану, які допомагають розкривати його особливості [1; 4; 11; 30; 35 та ін.]:

- місток, який пов'язує організацію із зовнішнім середовищем;
- формальний інструмент урахування і подолання невизначеності у внутрішньому середовищі, що забезпечує «синдром наступної сходинки»;
- «путівник», який організація розробляє для себе, щоб іти до поставленої мети найкоротшим шляхом за допомогою розроблених обґрунтованих стратегій, сформованих у вигляді «стратегічного вибору»;
- відображення гіпотез про справи на ринку, поведінку конкурентів, розвиток (занепад) ділової активності взагалі;
- уявлення керівника про майбутній стан об'єкта управління та шляхи досягнення цього майбутнього стану, закріплене в документах певної форми;
- підприємницький план, який спрямовує підприємство на правильний шлях у потрібний час;
- інструмент реалізації концепції цілеспрямованої поведінки, що дає змогу пов'язати в єдиний процес дії різних зацікавлених груп та осіб.

Таким чином стратегічний план має бути:

- інструментом встановлення, документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного вибору» організації;
- визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє;
- визначеним за витратами;
- гнучким, що реагує на зміни в середовищі;
- чітким, прозорим, легким для сприйняття;
- можливим для виконання.

У сучасній світовій практиці для забезпечення успіху стратегічного планування застосовуються такі провідні (інтегративні) підходи [41]:

- управлінський підхід;
- експертний підхід;
- партнерський підхід;
- громадський підхід.

Метою усіх цих заходів є отримання максимальної кількості ідей від максимальної кількості громадян для спільного вироблення бачення на основі консенсусу. Такий підхід є найскладнішим, ресурсно- й організаційно- найбільш витратним, найтривалішим у часі, але саме такий підхід дає змогу зародити почуття причетності найбільшій кількості населення до творення власного майбутнього.

Для окреслення відмінностей у підходах щодо управління місцевим розвитком, що традиційно склалися і застосовуються в багатьох містах та районах (традиційний підхід), та тими, які можуть бути реалізовані із застосуванням стратегічного планування (стратегічний підхід), у табл. 1.1 наведено порівняння підходів до управління розвитком за рядом параметрів.

Таблиця 1.1

Порівняння стратегічного та традиційного підходів до управління [40]

Параметри порівняння	Стратегічний підхід	Традиційний підхід
Пріоритети цілей органів місцевого самоврядування	Довгострокові, стратегічні цілі, реалізація яких сприятиме сталому місцевому розвитку, ефективному використанню ресурсів, вирішенню проблем та підвищенню рівня життя громадян	Короткострокові цілі, орієнтовані на "латання дірок" у економічній та соціальній сферах міста
Орієнтація щодо використання ресурсної бази	Орієнтація на приріст. Використання місцевих та зовнішніх ресурсів таким чином, щоб це не зашкодило реалізації довгострокових цілей розвитку міста	Орієнтація на розподіл. Використання наявних ресурсів з метою залагодження назрілих проблем

Продовж. табл. 1.1

Параметри порівняння	Стратегічний підхід	Традиційний підхід
Використання ресурсів	Планове. Ресурси для реалізації стратегічних завдань залучаються з джерел та використовуються у порядку визначеному у Стратегії розвитку міста	Мобілізаційне. Використовуються ресурси, які є вільними на момент виникнення необхідності в них або ті, які можуть бути терміново переорієнтовані з інших напрямків
Стиль прийняття рішень	Узгоджене між усіма зацікавленими сторонами планування рішень	Роздільне прийняття відповідальними особами ситуативних рішень
Структура органів місцевого самоврядування	Програмно-функціональна, орієнтована на реалізацію конкретних соціально-економічних, культурницьких, екологічних та інших програм	Відомчо-функціональна, орієнтована на обслуговування пріоритетних галузей економіки та соціальної сфери міста
Орієнтування міської влади щодо спрямування своїх зусиль	Проблемне. Орієнтація на вирішення проблем громади шляхом реалізації загальноміських міжгалузевих програм	Галузеве. Орієнтація на вирішення проблем громади шляхом зосередження зусиль на розвиток окремих галузей
Відносини між підрозділами органів місцевого самоврядування та між ними і комунальними підприємствами, іншими структурами місцевого самоврядування	Субсидіарність, співпраця, розуміння	Жорстка адміністративна ієрархія, підлеглість
Відносини між підрозділами органів місцевого самоврядування та між ними і комунальними підприємствами, іншими структурами місцевого самоврядування	Субсидіарність, співпраця, розуміння	Жорстка адміністративна ієрархія, підлеглість
Опора для органів місцевого самоврядування при здійсненні ними владних повноважень	Авторитет і вплив влади	Адміністративні важелі
Участь громадян у виробленні та реалізації рішень	Активна	Пасивна або взагалі відсутня
Характер діяльності органів місцевої о самоврядування	Відкритий, публічний із залученням міркувань та побажань представників територіальної громади	Закритий, кулуарний, оснований на домовленостях представників груп тиску

Продовж. табл. 1.1

Параметри порівняння	Стратегічний підхід	Традиційний підхід
Легітимізація прийняття рішень	Нормативно-правова. Рішення приймаються міською радою після широкого, публічного їх обговорення та врахування зауважень і пропозицій громади	Корпоративна. Рішення приймаються міською радою як результат голосування ситуативно, сформованої більшості

З огляду на обмеженість ресурсів, наявних у прямому розпорядженні місцевої влади, важливо орієнтувати їхню діяльність у сфері економіки на створення рамкових умов, каталізацію потрібних процесів, спрямування зусиль приватного сектора й громадської ініціативи на найбільш перспективні проєкти, а не на пряму участь у справах окремих підприємств. У рамках цієї роботи має бути проведений стратегічний аналіз району, обрані та обґрунтовані стратегічні пріоритети його розвитку, сформульовано місію та стратегічне бачення, що здатне презентувати унікальне обличчя району, зробити його конкурентоспроможним на ринку інвестицій, залучити сюди ефективні виробництва й намічені напрямки діяльності по досягненню поставлених стратегічних цілей.

1.2. Етапи стратегічного планування розвитку території

На сучасному етапі входження України в загальноєвропейські та регіональні структури актуальним є питання розроблення методики впровадження стратегічного планування у діяльності територій. Сучасні темпи змін і збільшення знань є настільки великими, що стратегічне планування являється єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Проведені дослідження показали, що території, які застосовують стратегічне планування, мають самі високі темпи зростання. Натомість, райони, котрі ігнорують врахування стратегічних питань, як правило, не завжди справляються з проблемами. Намагаючись

вирішити лише сьогоднішні задачі, вони, фактично, готують підґрунтя для появи нових, ще більш складних проблем.

Як свідчить досвід, досить часто виникають ситуації, коли порядок прийняття й реалізації стратегічних рішень не є належним чином систематизованим, а фахівці й керівники слабо озброєні управлінськими технологіями. Для вирішення подібних питань повинна бути сформована система стратегічного управління. Її основне призначення – формування стратегічного бачення майбутнього, визначення системи цілей, проблем і завдань, а також засобів їх реалізації з метою досягнення очікуваних результатів.

Основними перевагами стратегічного планування є: зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване «осмислення» (усвідомлення) рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків; орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто шляхів їх розв'язання у межах визначених цілей та наявних обмежень; визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності, урахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні; свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього; розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю [41].

На Заході найбільш відомими та такими, що найчастіше вживаються у суспільному секторі, є наступні процеси стратегічного планування, визначені ще Дж. М. Бризоном у праці [2]. Існує вісім стадій у процесі, який описує Дж. М. Бризон.

1. Започаткування та узгодження процесу стратегічного планування на рівні району.
2. Визначення інституційних повноважень.
3. Визначення організаційних завдань та цінностей.

4. Оцінка впливу навколишнього середовища: можливості та небезпеки.

5. Оцінка внутрішнього середовища: сильні та слабкі сторони.

6. Визначення стратегічних завдань, що стоять перед організацією.

7. Формування стратегії виконання завдань.

8. Встановлення ефективного організаційного бачення майбутнього.

Брайтен Репп та Френк Патітуччі, колишні урядовці з міста Флінт штату Мічиган у США, сформулювали практичний метод стратегічного підходу для прийняття рішень, якого, як на їх думку, доцільно дотримуватись мерам міст та відповідним радам:

- визначення можливих заходів;
- розподіл відповідальності;
- розподіл заходів порядку в залежності від їх впливу на кінцевий результат;
- перерозподіл пріоритетів на основі наявних ресурсів;
- розробка плану дій.

Загалом стратегічне планування є набором дій і рішень, які запровадило керівництво, що спрямовано на розробку специфічних стратегій, покликаних допомогти організації досягти своїх цілей. Виділяють чотири види управлінської діяльності в процесі стратегічного планування [33, с. 256]:

- розподіл ресурсів;
- адаптація до зовнішнього середовища;
- внутрішня координація;
- організаційне стратегічне передбачення (прогнозування).

До першого відноситься розподіл обмежених організаційних ресурсів (фонди, дефіцитні управлінські таланти, технологічний досвід). Адаптація до зовнішнього середовища включає всі дії стратегічного характеру, які покращують відносини організації з її оточенням. Організації потрібно адаптуватися до зовнішніх як сприятливих, так і негативних обставин,

виявити відповідні варіанти і забезпечити ефективне пристосування стратегії до навколишнього середовища. Внутрішня координація включає в себе координацію стратегічної діяльності для відображення сильних і слабких сторін організації з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій. Організаційне стратегічне передбачення здійснює систематичний розвиток мислення менеджерів шляхом формування організації, яка може вчитися на минулих стратегічних рішеннях. Здатність вчитися на досвіді дає можливість організації правильно скорегувати свій стратегічний напрям і підвищити професіоналізм у сфері стратегічного управління.

Процес стратегічного планування включає в себе наступні операції [35]:

- визначення місії організації, цілей її діяльності;
- підсумки аналізу та оцінки зовнішнього середовища, аналізу й оцінки сильних та слабких сторін організації;
- аналіз альтернативних стратегій;
- вибір найбільш оптимальної стратегії та шляхів її реалізації;
- оцінювання очікуваного результату;
- перевірка на відповідність місії та цілям діяльності, корегування.

Отже, стратегічне планування – це замкнений процес і на останньому етапі, коли проходить оцінка стратегії, необхідно повернутися до визначення місії організації, тому що функціонування проходитиме в нових умовах.

Узагальнену схему стратегічного планування Ю.Шаров поділяє на три етапи, кожен з яких має свою специфіку залежно від змісту вирішуваних завдань, результатів та інструментарію, що застосовується: концептуально-аналітичний, проблемно-орієнтований, проєктно-орієнтований [39; 40].

У «технології» стратегічного планування виділяються дві ключові стадії: стратегічний аналіз (діагностика) і стратегічний синтез (підготовка та прийняття планових рішень).

Концепція стратегічного планування розвитку районів стосується всіх аспектів його діяльності. Дана діяльність фіксується інформаційними

потоками, які об'єднуються, створюють єдину інформаційну базу даних. Інформація – це предмет управлінської праці (більшість важелів впливу суб'єкта управління на об'єкт мають інформаційний характер) – перебудова інформаційного забезпечення стратегічного планування, відповідно з обраною стратегією, вимагає значних зусиль та аналітичного опрацювання.

Отже, при стратегічному плануванні розвитку необхідно здійснити такі роботи у сфері його інформаційного забезпечення:

- визначити тип та обсяги необхідної для стратегічної діяльності інформації;
- розробити ефективну систему збирання обробки, використання та зберігання інформації;
- вжити заходів для запобігання негативного ефекту використання недостовірної інформації;
- створити умови для ефективного використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень;
- забезпечити обмежений доступ до конфіденційної інформації.

Стратегічне планування визначає подальшу долю території та впливає на її розвиток і життєдіяльність в майбутньому. Обґрунтованість рішень, що приймаються, залежить від достовірності інформації, на якій вони базуються. Тому підхід до збору і обробки цієї інформації повинен бути дуже відповідальною процедурою.

Що стосується поняття «стратегічні інформаційні потреби території», то воно охоплює все, що може вплинути на довгострокові перспективи території (району), а саме, непередбачені ризики, що пов'язані зі змінами у середовищі (у тому числі з форс-мажорними обставинами), і навіть інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності органу влади та його впливу. Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, які територіальні громади ставлять перед собою. Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних, гіпотез і прогнозів.

Взагалі, у процесі формування стратегії розвитку території, зокрема, району, збирають і обробляють необхідні обсяги інформації, щоб відповісти на запитання:

- чим важлива кожна сфера діяльності для населення району;
- на яких ресурсах базується існування та розвиток району;
- які ресурси для життєзабезпечення району в майбутньому будуть визначальними;
- які існують загрози існуванню та розвитку району в майбутньому;
- як використати можливості зовнішнього середовища;
- які види стратегій доцільно використовувати для конкретного району;
- що є його ключовими факторами успіху стратегії розвитку даного району та в якій спосіб вони визначаються тощо [6].

Значна увага під час стратегічного планування відводиться різним видам аналізу, зокрема, SWOT (аббревіатура від англійської strength – сила, weakness – слабкість, opportunities – можливості, threats – загрози), який являє собою виконання типового набору аналітичних процедур (аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища), орієнтованих на отримання певної інформації (визначення зовнішніх можливостей та загроз, сильних та слабких сторін) [40]. Саме SWOT-аналіз є входом до блоку стратегічного синтезу для розробки стратегії. Можна вважати SWOT-аналіз своєрідною системною оболонкою, яка окреслює коло здійснюваних під час стратегічного аналізу процедур.

Крім аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів до стратегічного аналізу входить також аналіз конкурентоспроможності території, який пов'язаний з маркетингом території.

Основні етапи застосування SWOT-аналізу [39]:

1. Аналіз поточної ситуації (діагноз) – аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів; оцінка зовнішніх факторів (експертиза); оцінка

внутрішніх факторів (експертиза); хто ми є і які наші конкурентні переваги (недоліки)?

2. Аналіз майбутнього (прогноз) – прогнозування тенденцій розвитку для кожного зовнішнього фактора; розробка вимог до рекомендацій, що посилюють переваги і усувають недоліки кожного внутрішнього фактора; якими ми бажаємо та можемо бути; формулювання стратегії для кожного напрямку господарської діяльності.

Отже, застосування різних видів аналізу (ситуаційного або стратегічного, SWOT-аналізу, ABC-аналізу, маркетингового, бенчмаркінгу, проєктного та ін.) має бути невід'ємною складовою стратегічного планування розвитку району.

1.3. Маркетинговий підхід у стратегічному плануванні розвитку району та його організаційно-правове забезпечення

Сьогодні, у світлі більш широкого запровадження результат-орієнтованих підходів менеджменту до сфери публічного управління (стратегічних, програмно-цільових, корпоративних, маркетингових тощо), під час стратегічного планування соціально-економічного розвитку особливе місце відводиться застосуванню маркетингового підходу. Адміністративні реформи кінця 20-го сторіччя в провідних країнах світу були спрямовані на подолання реального протиріччя, яке полягало, з одного боку, в розвитку демократизації суспільства, з іншого – в неспроможності бюрократичного суспільного управління задовольнити підвищені вимоги громадян. Основним завданням стало перетворення бюрократичних структур на «діалектичні», клієнт-орієнтовані організації, що природно вимагало застосування у суспільному управлінні результат-орієнтованих підходів менеджменту. Головним у новітніх моделях суспільного управління є «намагання створити гнучкішу й результативнішу ринково-орієнтовану систему, стратегічно спрямовану на клієнта-громадянина шляхом переходу від адміністрування до

менеджменту із залученням його ідеології, методології, передових підходів і технік» [39].

Залежно від загальноекономічного стану території та її специфіки та маркетингових особливостей розрізняють три види маркетингових стратегій: виживання, стабілізації і росту [9].

Стратегія виживання – виключно захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності території. Основна мета цієї стратегії – вихід з кризового стану шляхом перегляду і перебудови всього господарського комплексу. Стратегія стабілізації – передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням і перехід до стратегії росту. Стратегія росту передбачає ріст обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників, і має такі різновиди: інтенсивного росту, інтегрованого росту і диверсифікації.

Принципи маркетингового стратегічного планування наступні [9]:

- взаємоузгодженість із стратегічними планами вищого рівня;
- базування на дослідженні маркетингового середовища;
- циклічність – це безперервний процес;
- гнучкість – можливість адаптації стратегії згідно зі змінами середовища;
- багатоваріантність – урахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування плану.

Основне завдання аналізу маркетингового середовища полягає в тому, щоб на основі знання про стан та перспективи розвитку середовища взаємоузгодити його вплив з потребами ринку, цілями і можливостями території. На рис. 1.3 відображено структуру проведення аналізу маркетингового середовища [12].

Для маркетингових досліджень певної території (району) важливо проводити аналіз соціально-культурного середовища та впливу громадськості на розвиток території.

Основна мета маркетингового дослідження району – проаналізувати всі сфери діяльності таким чином, щоб у стратегічному плані органічно і найефективніше поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток території [12].

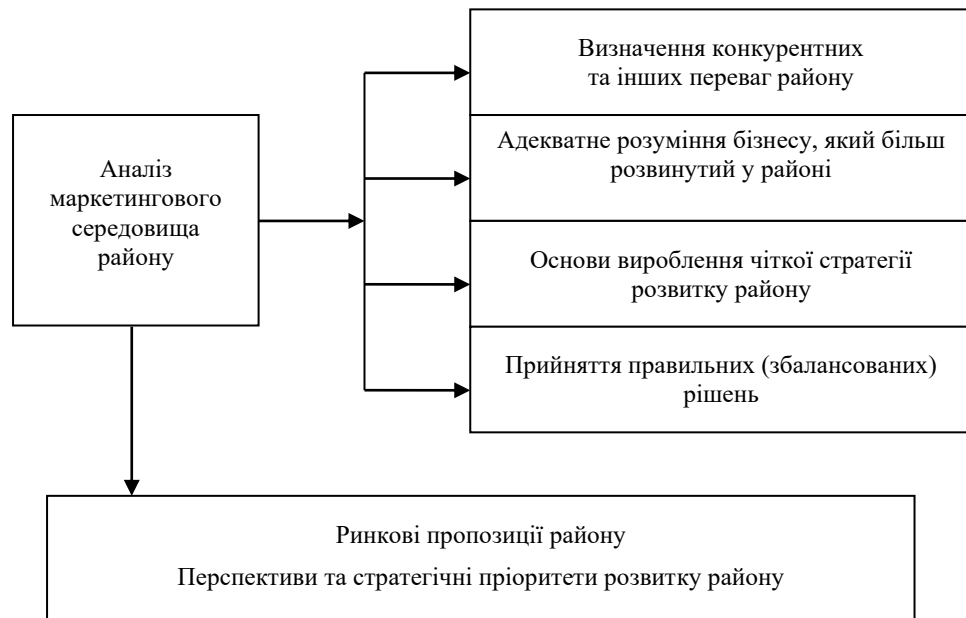


Рис. 1.3. Аналіз маркетингового середовища району [12]

Результатом маркетингового аналізу можна вважати розробку сценаріїв розвитку території (далі буде йти про це більш детально). Отже, розробка і виконання стратегічного плану – це справа всієї громади, ініціатива щодо початку роботи над ним може, загалом, виходити від будь-якої особи чи групи осіб у громаді.

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що непоодинокі випадки, коли стратегічний план розвитку часто розробляє група активістів з населення – членів громад (представників громадських організацій, ділових кіл району тощо) з власної ініціативи. Через незалежні засоби масової інформації активісти пропагують свою роботу, залучають до неї інші кола і, коли ця справа оволодіває свідомістю більшості членів громади, до неї автоматично залучається орган місцевого самоврядування, який приймає безпосередню участь в виконанні ініційованого і розробленого активістами стратегічного

плану. Такий підхід також знайшов популярності та запроваджується у багатьох розвинутих країнах світу.

Що стосується організаційно-правового забезпечення стратегії розвитку району, то першим кроком, зробленим органами влади, має бути створення правової підстави для всієї наступної діяльності зі створення стратегічного плану розвитку району та для сприяння цій діяльності з боку районних служб. Окрім основних нормативних документів, які регламентують діяльність з розробки стратегій та програм розвитку територій та громад (зокрема, закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [20]; постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» [22]; наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 № 75 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади» [23]), до таких документів віднесено: розпорядження голови районної державної адміністрації про затвердження положення та склад робочої групи по стратегічному плануванню (або стратегічного комітету [39]); про створення ради перспективного економічного розвитку району, якій доручено розробити стратегічний план; рішення сесії районної ради про затвердження концепції формування стратегічного плану розвитку району та ін.

Стратегічне планування розвитку району передбачає максимально можливе залучення до складу робочої групи представників усіх найвпливовіших секторів економіки району – влади (районної державної адміністрації), бізнесу (ділових кіл, організацій, підприємств приватного сектору), громад (населення району, впливових у районі громадських та

релігійних організацій, партій тощо). Вкрай важливо залучити до складу робочої групи осіб, добре обізнаних з реальним станом ключових для території підприємств, але не можна допустити, щоб їх вплив став вирішальним. Обов'язковим є наявність у складі робочої групи представників опозиції. Раніше це було обумовлено тим, що стратегічний план розраховувався не на одну каденцію, а на 10-15-20 років. Разом з тим сьогодні, в умовах «хронічних» змін та реформ, відбуваються і постійні зміни «команд» під час чергових виборів до органів влади та управління. Щоб не допустити ігнорування створеного стратегічного плану при зміні влади, забезпечити його впровадження з відповідними корективами, потрібно представництво опозиції у складі робочої групи, або розробляти такі плани на п'яти- (максимум – семі-) річний період, щоб кожна прийдешня команда могла звітувати про те, що зробили для громади.

Отже, робоча група (стратегічний комітет [39]) повинна формуватися з представників всіх секторів економіки району, щоб враховувати інтереси всіх політичних, економічних, соціальних груп тощо. Кількісний склад робочої групи (25-30 осіб) має бути достатнім, щоб вона могла поділитися на підгрупи. Або можливо сформувати основну робочу групу (12-15 осіб), яка після поділу на ядра підгруп буде додатково залучати до роботи тих, хто бажає взяти участь у процесі стратегічного планування.

На самому початку роботи групи (стратегічного комітету [39]) розробляється Положення про її діяльність і функції. Засідання робочої групи мають бути відкритими для присутності і, навіть, активної участі громадян. Інформація про місце і час засідань повинна доводитись до відома громадян, робота групи має висвітлюватись засобами масової інформації для підтримки стабільного інтересу населення району до процесу розробки стратегічного плану його розвитку. Робоча група має виявити і врахувати точки зору, що існують в різних секторах економіки на майбутнє району та шляхи його

досягнення, тому робота має вестися в атмосфері, максимально сприятливій для висловлення будь-яких точок зору та ідей кожним членом робочої групи, об'єктивної оцінки цих ідей та їх застосування.

Робоча група розробляє проєкт стратегічного бачення, місії та пріоритетів розвитку, аналізує сильні та слабкі сторони розвитку району, можливості та загрози. Паралельно проводяться соціологічні дослідження (анкетування, усні опитування тощо) для вивчення громадської думки жителів району.

Після широкомасштабного опитування та узагальнення думок жителів району щодо його теперішнього стану та майбутнього розвитку, проводиться корегування попереднього плану стратегічного розвитку з залученням до цього фахівців-економістів.

Більш детально під час соціологічних досліджень вивчаються такі питання [41]:

- територіальні «ніші» району в області (тобто, місця та ролі району в забезпечення регіонального розвитку);
- галузевого аналізу економіки району та аналізу базових/небазових галузей;
- демографічної ситуації в районі та стану трудових ресурсів;
- аналізу основних виробничих фондів;
- фінансового стану району;
- виробничої та соціальної інфраструктури району;
- потенціалу малого бізнесу та потенційного розвитку туризму;
- політичної ситуації та її впливу на формування економічної політики.

Дуже важливим етапом стратегічного планування є підготовка і прийняття представницьким органом районної територіальної громади – сесією районної ради – рішення щодо стратегічного плану розвитку району. Разом з прийняттям самого плану необхідно визначити відповідальних осіб,

які будуть займатися реалізацією стратегічного плану розвитку району та контролювати хід його виконання (мається на увазі відслідковування і формування річних бюджетів району з урахуванням визначених стратегічних пріоритетів згідно із заходами реалізації стратегії).

Отже, схема реалізації стратегії розвитку району складається з інтеграції таких основних компонентів:

- досягнення стратегічних цілей розвитку через реалізацію пріоритетних проєктів;
- активна підтримка та участь у реалізації стратегії громадськості, інших місцевих (муніципальних) інституцій, ЗМІ, громадських організацій;
- участь громадськості у здійсненні ринкових перетворень, їх підтримка.

Тільки поєднання і взаємозабезпечення усіх трьох компонентів стратегії призведе до її успішної реалізації.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН І ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ОЛЕКСАНДРІЙСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Характеристика району як об'єкту стратегічного планування

Олександрійський район – це частина території Кіровоградської області. У 2020 році у результаті децентралізації та адміністративної реформи район був укрупнений. Адміністративним центром Олександрійського району Кіровоградської області є місто Олександрія [15].

17 липня 2020 року Верховна Рада України прийняла Постанову № 807-ІХ «Про утворення та ліквідацію районів» [30]. У результаті цього рішення усі 490 старих районів було ліквідовано, натомість утворено 136 нових районів (з них 17 районів знаходилося на тимчасово окупованих територіях: 10 районів в АР Крим, 3 райони – в Донецькій області та 4 райони – в Луганській області). І вже через 3 місяці – 25 жовтня 2020 року – у 119 нових районах пройшли перші місцеві вибори депутатів районних рад.



Рис. 2.1. Мапа Кіровоградської області [15]

Раніше територія району входила до складу Олександрійського (1932—2020), Світловодського, Знам'янського, Онуфріївського, Петрівського районів, які були ліквідовані тією ж постановою [30].

Кількість територіальних громад на цей час – 9 (Попельнастівська, Петрівська, Олександрійська, Великоандрусівська, Пантаївська, Новопрязька, Онуфріївська, Приютівська, Світловодська) (рис. 2.2).



У районі розташовано 188 населених пунктів [15].

Олександрійський район розташований на Придніпровській височині з загальним нахилом території із північного заходу на південний схід. Рельєф являє собою здебільшого плато, або підвищену хвилясту рівнину, розчленовану густою мережею річкових долин і балок, а також ярів. У балках, що простягаються з заходу на схід, південні схили пологі, а північні крутіші, дуже вкриті ярами, в таких місцях відкриваються древні докембрійські породи. Середня висота плато – близько 200 м над рівнем моря. Проте спостерігається значна різниця абсолютних висот.

На початок 2022 року чисельність населення району складала 226721 осіб. Площа території району – 5417,9 кв. км.

Рис. 2.2. Населені пункти та територіальні громади району [15]

Мінерально-сировинна база району складається з 23 родовищ корисних копалин із розвіданими промисловими запасами, з яких 8 родовищ бурого вугілля, 3 родовища гранітів і мігматитів, одне родовище будівельних пісків, 8 родовищ суглинків, та по одному родовищу первинних каолінів, підземних прісних вод, мінеральних родоночних вод. Основні водні артерії Олександрійського району – це ріки Інгулець, Овнянка, Жовта, Зелена, Бешка, Березівка, Кам'янка.

Водні ресурси району також представлені Войнівським та Іванівським водосховищем. Основним джерелом постачання населення водою є підземні води. У південно-західній частині проходить водовід «Дніпро-Кіровоград», який забезпечує водою найближчі до нього села.

Основою розвитку економіки району є сільськогосподарське виробництво, в якому працюють понад 250 агропромислових підприємств, у тому числі фермерські господарства. До війни найпотужнішим сільськогосподарським підприємством району є ТОВ «УкрАгроКом», яке в системі своїх господарств мало в обробці 35 тис. га орної землі.

Провідна галузь сільськогосподарського виробництва – рослинництво. Основними культурами, що вирощуються в районі, є зернові та цукровий буряк. Олександрійський район завжди серед лідерів з виробництва зерна в області.

У районі багато промислових підприємств. Провідним підприємством є один із найкращих виробників цукру в Україні – ЗАТ «Олександрійський цукровий завод». До війни з перспективою на подальший розвиток працювали ТОВ «Олександрійська харчосмакова фабрика», ТОВ «Млиновий комплекс «Олександрія-борошно», ТОВ «Хімвіскпром», ВАТ «Червонокам'янське РТП», МП «Неємія».

Господарства й підприємства займаються також переробкою сільськогосподарської продукції. Тільки в Олександрійській громаді діють 7 елеваторів із переробки зернових та олійних культур, 6 млинів, 6 олійниць, 2 крупорушки, 2 цехи з виробництва макаронних виробів, 5 хлібопекарень.

Розвивається малий і середній бізнес. У районі налічується близько 300 діючих малих підприємств, в яких працює понад 1,5 тис. працівників, також понад 1,6 тис. підприємців – фізичних осіб.

По території району проходить розгалужена мережа Одеської залізниці з 5 залізничними станціями: Користівка, Королівка, Лікарівка, Шарівка, Щаслива. У листопаді 2008 року було введено в експлуатацію електрифіковану дільницю «Кременчук – Бурти – Користівка», яка на цей час забезпечує рух сучасних комфортабельних електропоїздів.

У районі наявна розгалужена автомобільно-дорожня мережа. Через територію району проходять державні дороги МО4 «Знам'янка – Луганськ – Ізварини» та М22 «Полтава — Олександрія».

На території району послуги зв'язку населенню надає Центр електрозв'язку Кіровоградської філії ВАТ «Укртелеком» та відділення поштового зв'язку центру поштового зв'язку УДППЗ «Укрпошта». Вежі стільникового зв'язку операторів ЗАТ «Київстар Дж.Ес.Ем», ТОВ «Астеліт», ЗАТ «Український мобільний зв'язок» та ЗАО «Українські радіосистеми» розташовані на території майже всіх селищних та сільських рад.

Район має досить розгалужену мережу освіти лікувально-профілактичних закладів: центральна районна лікарня, фельдшерсько-акушерські пункти, Новопразька, Приютівська та Червонокам'янська дільничні лікарні, амбулаторії, в тому числі загальної практики сімейної медицини. Заклади охорони здоров'я беруть активну участь в міжнародних інвестиційних проектах.

Першим кроком до впровадження елементів майбутньої страхової медицини стало заснування 1 листопада 2000 року благодійної організації «Районна лікарняна каса», членами якої є понад 20% дорослого населення району.

Культурно-освітні послуги населенню надають клуби та будинки культури, бібліотеки, музична школа, музеї, що діють на громадських засадах, самодіяльні художні колективи, з яких 14 носять звання –

«Народний». Особливою любов'ю глядачів користується вокальний квартет «Любисток», хор «Хлібодар», гурт «Петриківські козаки», фольклорний ансамбль «Червона калина» та інші, майстерність яких відома не тільки в нашому краї, а й на сценах України та за її межами.

У районі багато пам'яток історії, культури і архітектури минулих століть, що мають не лише місцеве, а й загальнодержавне значення. Тут більше 100 археологічних пам'яток. Опрацьовано 15 туристичних маршрутів у межах району з використанням ландшафтних та ботанічних заказників та пам'ятних місць.

Актуальні питання розвитку Олександрійського району завжди розглядалися на засіданнях колегії райдержадміністрації, на нарадах із залученням керівників структурних підрозділів адміністрації та територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади, міських, селищних і сільських голів, керівників підприємств, установ. До війни, протягом 2021 року було проведено 11 засідань колегії Кіровоградської районної державної адміністрації, розглянуто 27 питань, дієвість яких спрямовувалась саме на організацію виконання показників роботи району.

Незважаючи на те, що війна створила кризові умови для населення всіх територій країни, а від ракетних обстрілів однаково страждають не тільки прикордонні області, а й центральні та західні райони, сьогодні Олександрійський район залишається одним із найбільш активних районів, який приймає переселенців.

2.2. Аналіз соціально-економічної ситуації в районі

Аналіз соціально-економічної ситуації в Олександрійському районі (довоєнний період) свідчить про достатню раціональність господарювання та наявність певних можливостей та ресурсів для стратегічного розвитку району, що стає особливо актуальним у повоєнний період.

Охарактеризуємо ситуацію в районі станом на початок 2022 року.

Сільське господарство району. У звіті голови районної державної адміністрації про виконання програми економічного і соціального розвитку Олександрійського району за 2021 рік [7] зазначається, що Олександрійський район має розширене сільськогосподарське виробництво. Станом на початок 2022 р. сільськогосподарські угіддя займали 350 тис. га (63 % загальної території району), рілля 304 тис. га, що свідчить про високий рівень агропромислового освоєння земель.

Провідне місце в структурі сільського господарства належить рослинництву. Перевага надається вирощуванню зернових культур (озима пшениця, ячмінь, кукурудза, зернобобові, гречка, просо тощо) та технічних культур (соняшник, озимий ріпак та цукровий буряк).

Усього під урожай 2021 року було посіяно озимих зернових культур – 93370 га, у тому числі: пшениці – 80604 га, ячменю – 12181 га, жита – 585 га, крім того ріпаку – 10247 га. Підживлення озимих зернових проведено на площі – 93370 га [7].

Площі посівів ранніх культур під урожай 2021 року склали 65840 га, в тому числі: ярої пшениці – 446 га, ярого ячменю – 5909 га, кукурудзи на зерно – 51630 га, проса – 450 га, гречки – 439 га, гороху – 6528 га, вівса – 182 га, сорго – 256 га.

Крім того, посіяно технічних культур всього – 108874 га, в тому числі: цукрового буряка – 4789 га, соняшника – 89671 га, сої – 5826 га, ріпаку – 8588 га. Овоче-баштанних культур та картоплі – 4316 га.

У 2021 році по всіх категоріях господарств у галузі рослинництва обсяг виробництва зерна склав – 759587 т.

На тваринницьку галузь припадає майже третина виробництва валового продукту сільського господарства, основним виробником якого є МТК «Петриківське молоко».

Основою розвитку тваринництва є розведення великої рогатої худоби, свиней. Станом на 10.01.2022 року, в усіх категоріях господарств поголів'я великої рогатої худоби складає – 21503 гол., корів – 10580 голів. Поголів'я

свиной становить – 151931 голова, поголів'я птиці – 464117 гол, поголів'я овець та кіз становить – 5003 голови. Поряд з цим треба зазначити, що останнім часом підприємства звернули увагу на відродження птахівництва.

Головним напрямком тваринництва у районі є виробництво молока та м'яса. Прогнозовані обсяги виробництва продукції тваринництва у 2021 році склали: м'яса – 10672 т, молока – 69517 т, яєць – 920005 тис.шт. Запорукою планового розвитку тваринницької галузі району є наявність якісної та в достатній кількості кормової бази.

Одночасно зі збиранням аграріями Олександрійського району, за оперативною інформацією, посіяно озимих сільськогосподарських культур під урожай 2022 року: озимої пшениці – 81164 га, озимого ячменю – 11972 га, озимого жита – 485 га, озимого ріпаку – 9375 га [7] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фактичні та прогнозовані показники (за оперативними даними) [7]

Показник	Факт 2021 рік	Прогноз на 2022 рік
Індекс сільськогосподарської продукції в усіх категоріях господарств, – у % до попереднього року – у т.ч. у сільськогосподарських підприємствах		
Виробництво основних видів сільгосппродукції в усіх категоріях господарств:		
– зернові культури (у вазі після доробки), тис. т	759,5	760,1
– соняшник (у вазі після доробки), – тис. т	211,6	211,8
– цукровий буряк (фабричний), – тис. т	167,6	202,5
– картопля, тис. т	344,6	344,7
– овочі, тис. т	38,2	38,3
– плоди і ягоди, тис. т	2,7	2,8
– м'ясо, тис. т	10,5	10,5
– молоко, тис. т	69,2	69,2

Слід зазначити, що незважаючи на російське вторгнення та складні економічні та природні умови, у 2022 році прогнозні показники переважно досягнуті, за винятком окремих позицій. Це свідчить про можливість подальшого розвитку галузі у повоєнний період.

Промисловість району. До складу промислового комплексу Олександрійського району входить понад 1600 підприємств різних форм власності, з яких 118 підприємств займають найвищу питому вагу у виробництві.

Промисловість району включає в себе такі галузі:

– харчову (виробництво олії та тваринних жирів, перероблення молока, виробництво масла та сиру, виробництво продуктів мукомольно-круп'яної промисловості, виробництво води питної, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, виробництво ковбасних виробів);

– машинобудівну (виробництво кранів та кранового обладнання, вузлів та деталей до сільськогосподарського машинобудування);

– переробну (виробництво гумових, пластмасових, полімерних виробів, виробництво ортопедичних матраців, металургійне виробництво, виробництво виробів з деревини, виробництво електромонтажних пристроїв).

Найбільші підприємства промислового комплексу знаходяться на територіях Олександрійської та Світловодської територіальних громад. За останніми статистичними даними (2021 р.) обсяг реалізованої продукції складав:

– по м. Олександрія – 2409901,6 тис. грн, що дорівнює 7,5 % до всієї реалізованої продукції по Кіровоградській області;

– по м. Світловодськ – 6803718,0 тис. грн., що дорівнює 21,1 % до всієї реалізованої продукції по Кіровоградській області.

До війни підприємствами району постійно розширювався асортимент та випуск нових видів продукції з урахуванням попиту споживачів.

Енергетика та енергоефективність. За останній час зі стрімким розвитком промисловості та транспорту, будівництва і торгівлі зростає споживання енергоресурсів. Задача технологій і виробництв, здатних зробити альтернативні та екологічні види палива, стає все більш актуальною.

Виробництво електричної енергії здійснює філія «Кременчуцька гідроелектростанція» ПрАТ «Укргідроенерго» – гідроелектростанція на р. Дніпро у м. Світловодську. Встановлена потужність 639 МВт.

Розвивається альтернативна енергетика, впродовж останніх років реалізовано ряд проектів з будівництва сонячних електростанцій на територіях Онуфріївської, Приютівської, Світловодської громад. Найбільша сонячна електростанція СЕС «Морозівська», на території Приютівської селищної ради, встановлена потужність 80 МВт.

Основні споживачі паливно-енергетичних ресурсів (далі – ПЕР) – теплопостачальні організації, що провадять діяльність на теренах Олександрійщини:

– КП «Теплокомуненерго» Олександрійської міської ради: надає послуги з гарячого водопостачання та теплопостачання мешканцям м. Олександрії, смт. Пантаївка, смт. Дмитрове, с. Звенигородка, с. Мартоіванівка;

– СП ТОВ «Світловодськпобут»: надає послуги з гарячого водопостачання та теплопостачання мешканцям м. Світловодськ;

– КП «Онуфріївка-Теплокомуненерго»: надає послуги з теплопостачання для адміністративних будівель смт. Онуфріївка;

– КП Власівські мережі: надає послуги з теплопостачання смт. Власівка.

Інвестиційна діяльність. Розвиток соціально-економічної сфери України прямо пропорційно залежить від формування сприятливого інвестиційного клімату, адже економіка і добробут держави, розвиток її виробничих сил та бізнесу ґрунтується на ефективних інвестиціях.

В Олександрійському районі одним із ключових завдань на сьогодні є підвищення інвестиційної привабливості, створення сприятливих умов для реалізації заходів з покращення інвестиційного іміджу.

Підприємства району та представники органів влади є постійними учасниками виставок, форумів, дискусій, навчань, де мають змогу і

презентувати свою продукцію, і перейняти досвід. Починаючи з 2013 року, представники району є активними учасниками Міжнародної агропромислової виставки «АГРОЕКСПО. У вересні 2021 року на виставці «АгроЕкспо-2021» багатий інвестиційний потенціал Олександрійського району був представлений продукцією передових виробників: ТОВ «Агровіста», ТОВ «Агро Степ», ТОВ «Зернарі», ТОВ «Олександрійський цукровий завод», ТОВ «Оконіка», ТОВ «Арантех», ТОВ «Хімвіскпром», ТОВ НВФ «Системи внутрішнього управління», ТОВ «Агропродснєк», ФГ «Олександрівське». Також представлені крафтові вироби та вироби народного промисла територіальних громад району.

Одним із показників інвестиційної привабливості є обсяг вкладених капітальних інвестицій, що спрямовуються на відтворення основних засобів, розширення, реконструкцію і модернізацію підприємств і споруд, здійснення технічного прогресу у всіх галузях господарства. Основним джерелом фінансування капітальних інвестицій були власні кошти підприємств та організацій. Основна сума інвестицій в основний капітал витрачається підприємствами на придбання машин, обладнання та сільськогосподарської техніки. Найбільшу питому вагу у загальній сумі залучених капітальних інвестицій по району займають сільськогосподарські підприємства.

Олександрійською райдержадміністрацією була проведена значна робота з визначення найважливіших інвестиційних та інфраструктурних проєктів, реалізацію яких передбачалось здійснити у 2022 – 2025 роках у рамках відповідної Програми економічного і соціального розвитку району (додаток А). Ці проєкти були включені до портфелю проєктів зазначеної Програми розвитку Олександрійського району на 2022 рік та інвестиційних проєктів до 2025 року (додаток Б). На жаль, війна змінила плани та внесла свої корективи. Але після перемоги склад цих проєктів обов'язково буде переглядатися, будуть визначатися нові пріоритети, залучатися додаткові ресурси для розвитку та відновлення території району.

Організація дозвілля та туристична діяльність. В Олександрійському районі існують всі передумови для розвитку туризму: історичні, географічні, природні, економічні, соціально-демографічні. Разом із тим, причинами нестабільності є ряд проблем, які сповільнюють розвиток туризму та гальмують розвиток туристичної індустрії.

До війни було запроваджено піший та автобусний тур вихідного дня, який є краєзнавчо-туристичним і рекреаційним маршрутом «Енергетичні місця Олександрії-Березівки-Приютівки». Тур складається з десятків локацій протяжністю понад 25 кілометрів. Також на території Олександрійського району у Приютівській громаді діє 3 сільські «зелені» садиби. У Новопраській громаді працює майстерня-музей, створений майстринею соломкоплетіння С. Пісковою. На території Петрівської громади працює туристичний комплекс «Country Club».

Попельнастівська громада пропонує туристам взаємодію через культурно-освітній центр «Толока», що складається з музейної території, галереї, кінозалу, бібліотеки, квест-кімнати. На території Попельнастівської сільської ради діє рекреаційно-пізнавальний туристичний маршрут «Попельнасте – степова перлина», тривалістю – 5-6 годин. Довжина маршруту – 21 км.

Туристичний маршрут в Онуфріївській громаді проходить населеними пунктами Павлиш – Онуфріївка – Попівка – Млинок – Успенка – Куцеволівка – Деріївка. Маршрут розрахований на дві доби з відвідуванням визначних місць Онуфріївщини та відпочинком на одній із туристичних баз водосховища.

На території Успенської сільської ради відкрито зелену садибу, де є послуги з проживання та пропонуються на прокат моторні човни, спортивний та рибальський інвентар.

У м. Світловодську діють туристичні маршрути: «Місця бойової слави Світловодська»; «Кременчуцька ГЕС: від початку будівництва – до наших днів»; «Подорож вулицями історичного середмістя». До послуг туристів –

бази відпочинку, а також можливість побувати в національному заповіднику «Білецьківські плавні». До послуг відпочивальників – подорожі на яхтах з відвіданням безлюдних островів і ландшафтного заповідника «Гора Пивиха».

Працівники закладів культури територіальних громад району організують фотовиставки та проводять дискусії з цікавими людьми, які знають історію району, багато мандрують і з задоволенням діляться інформацією. У територіальних громадах району організуються виставки майстрів декоративно-ужиткового мистецтва, проводяться відповідні майстер-класи.

Заклади охорони здоров'я та надання медичних послуг. В Олександрійському районі медичну допомогу населенню надають 6 закладів: КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги», 8 лікарень, 24 амбулаторії загальної практики сімейної медицини, 43 ФАПи.

Діяльність медичних закладів спрямована на надання первинної, невідкладної, планової та спеціалізованої медичної допомоги населенню району. Головними тенденціями розвитку галузі є впровадження заходів з реформування галузі охорони здоров'я району, підвищення рівня надання медичної допомоги та удосконалення лікувально-діагностичного процесу, покращення матеріально-технічного забезпечення закладів охорони здоров'я.

Комунальне підприємство «Центральна міська лікарня м. Олександрії» Олександрійської міської ради є опорною, базовою лікувально-профілактичною установою міста та лікарнею першої хвилі, яка надає допомогу хворим на коронавірусну інфекцію. Це багатопрофільна лікарня, яка цілодобово надає кваліфіковану та спеціалізовану лікарську допомогу як планову, так і екстрену, жителям району. Лікарня розрахована на 420 цілодобових ліжок для стаціонарного лікування. Із державного бюджету отримана субвенція на розвиток окремих територій в сумі 700,0 тис. грн. на придбання цифрової багатоцільової універсальної ультразвукової системи.

У рамках програми медичних гарантій лікарнею укладено договори з НСЗУ для медичного обслуговування населення за 16 пакетами медичної

допомоги. У 2021 році було розпочато вакцинування населення від COVID-19. Для цього на території Олександрійського району було створено пункти та центри масової вакцинації, де надаються послуги з вакцинування.

Освітня діяльність. В Олександрійському районі налічується 9 територіальних громад, в яких функціонує:

- 87 закладів дошкільної освіти;
- 84 заклади загальної середньої освіти;
- 33 заклади позашкільної освіти;
- 10 закладів професійної освіти;
- 4 інклюзивно-ресурсних центри.

Фінансування галузі освіти здійснювалося за рахунок державного бюджету та місцевих бюджетів громад.

З метою розвитку системи освіти в районі було вжито заходів щодо 100% охоплення дітей п'ятирічного віку дошкільним навчанням і вихованням; створено банк обліку дітей дошкільного віку (від 0 до 6 років) та дітей п'ятирічного віку по кожному населеному пункту району; для поліпшення матеріально-технічної бази навчальних закладів за рахунок співфінансування з державного та місцевого бюджетів придбано 2 шкільні автобуси, забезпечено стовідсоткове регулярне безоплатне підвезення учасників освітнього процесу до закладів освіти.

В усіх закладах загальної середньої освіти створені навчальні комп'ютерні класи, які забезпечені комп'ютерною технікою. Проведена робота щодо забезпечення належних санітарно-гігієнічних умов у приміщеннях внутрішніх туалетів у закладах загальної середньої освіти територіальних громад.

Створювалися умови для організації інклюзивного навчання учнів з особливими освітніми потребами. Для цього у районі діють 4 інклюзивно-ресурсні центри. У навчальних закладах з інклюзивним навчанням працюють інклюзивні класи, для учнів таких класів були придбані посібники, обладнання, меблі, введено посади спеціалістів та здійснено їх оплату праці.

Фізична культура та спорт. Фізична культура та спорт є важливими засобами підвищення соціальної і трудової активності людей, задоволення їх моральних, естетичних та творчих запитів, життєво важливої потреби взаємного спілкування та розвитку дружніх стосунків.

Основними показниками стану галузі фізкультури і спорту є:

- рівень здоров'я і фізичного розвитку різних верств населення;
- ступінь використання фізичної культури в різних сферах діяльності;
- рівень розвитку системи фізичного виховання, самодіяльного масового спорту;
- високі досягнення спортсменів в окремих видах спорту;
- рівень забезпеченості кваліфікованими кадрами, спортивними спорудами та майном.

До війни в Олександрійському районі функціонували такі заклади спорту: комунальний заклад «Онуфрїївський селищний центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»; комунальний заклад «Дитячо-юнацька спортивна школа «Олімп» Петрівської селищної ради; комунальний заклад «Дитячо-юнацька спортивна школа №2» Олександрійської громади; спортивний комплекс ім. Анатолія Тузовського Світловодської громади; комплексна дитячо-юнацька спортивна школа «Комети» Світловодської громади; ТОВ «Футбольний клуб Олександрія» Олександрійської громади.

Також в Олександрійській громаді діє 9 громадських організацій спортивного напрямку.

Спортсмени від громад району постійно приймають участь в районних, обласних та всеукраїнських змаганнях. Кожного року проводиться Спартакіада серед загальноосвітніх навчальних закладів. Команди від району постійно приймають участь в обласній Спартакіаді серед районів та міст області, де достойно тримають найвищу планку за результатами.

Культурний простір та збереження культурної спадщини. На території району функціонує загалом 195 закладів культури, занесених до Державного реєстру. У територіальних громадах діють клубні формування.

Покращується матеріально-технічна база закладів культури, умови роботи працівників закладів культури та культурно-освітній рівень населення району. У закладах культури територіальних громад проводяться капітальні та поточні ремонтні роботи.

Працівниками культури та аматорами народного мистецтва проводяться масові заходи, серед них календарні традиційні, народні, обрядові, державні урочисті, професійні, а також конкурси, фестивалі, виставки та вистави.

Громадами забезпечується участь аматорських колективів у міжнародних, всеукраїнських, обласних фестивалях та конкурсах.

Бібліотеки територіальних громад оснащуються комп'ютерною технікою, доступом до мережі Інтернет, Wi-Fi. Проводиться робота з інвентаризації пам'яток та об'єктів археології в громадах.

Відповідно до переліку нерухомих пам'яток України на території району на обліку перебуває 933 пам'ятки археології місцевого значення що перебувають на державному обліку та внесені до Державного реєстру нерухомих пам'яток України. Виявлено 1 об'єкт археології місцевого значення, що перебуває на державному обліку але не внесений до Державного реєстру.

Розвиток дорожньо-транспортної інфраструктури. Район має розвинену мережу автомобільних доріг і залізничного сполучення.

По території району пролягають чотири автомобільні дороги загальнодержавного значення: М-30 «Стрий – Тернопіль – Кропивницький – Знам'янка – Луганськ – Ізварине (державний кордон з Росією)»; М-22 «Полтава – Олександрія»; Н-08 «Бориспіль – Дніпро – Запоріжжя (через м. Кременчук) – Маріуполь»; Р-10 «Р-09/-Черкаси – Чигирин – Кременчук».

Протяжність доріг загального користування державного значення складає 162,1 км. Окрім цього територією району пролягає 207,1 км територіальних автомобільних доріг, 287,8 км обласних автомобільних доріг загального користування місцевого значення та 487,1 км районних

автомобільних доріг загального користування місцевого значення. Щільність автомобільних доріг загального користування складає 211 км доріг на 1000 кв. км території, що нижче середньо українського показника 281 км на 1000 кв. км території, конфігурація дорожньої мережі району потребує розбудови. Окрім цього нагальним завданням є відновлення та приведення транспортно-експлуатаційного стану існуючих автомобільних доріг вимогам діючих норм і стандартів.

Інформатизація, зв'язок, електронні послуги. Розвиток та поширення сучасних інформаційно-комунікаційних технологій створює нові можливості для забезпечення взаємодії та співпраці органів влади, громадян і бізнесу, високоякісного обслуговування фізичних та юридичних осіб державою, у тому числі залучення громадян до проектування електронних послуг та отримання якісного зворотного зв'язку. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у систему суспільно-політичних відносин значно розширює можливості громадян щодо їх участі в процесах державного управління та впливу на прийняття управлінських рішень, створює умови для формування якісно нового рівня взаємодії органів влади та громадян.

В Олександрійському районі вже 9 років працює Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП), який надає державні (адміністративні) послуги – послуги, обов'язковість отримання яких установлюється законодавством та які надаються фізичним чи юридичним особам. Надання цих послуг безпосередньо пов'язане з виконанням основних функцій та завдань органом влади. Під час децентралізації та зміни адміністративно-територіального устрою Олександрійського району для більш доступного отримання адміністративних послуг громадянам на території всього Олександрійського району були утворені також ЦНАПи в Великоандрусівській, Онуфріївській, Петрівській, Приютівській та Новопраській об'єднаних територіальних громадах. У 2022 р. у

Великоандрусівській, Онуфріївській, Петрівській громадах ЦНАПи розпочали свою діяльність.

На даний час через ЦНАП райдержадміністрації надається 132 види адміністративних послуг. Лише за 2021 рік працівниками ЦНАПу Олександрійської райдержадміністрації та представниками суб'єктів надання таких послуг надано 1543 адміністративних послуг.

Екологія та довкілля. Фінансування природоохоронних заходів, передбачених програмою охорони навколишнього природного середовища Олександрійського району на 2018 – 2022 роки, затвердженою рішенням сесії Олександрійської районної ради від 08.06.2018 року № 325, планувалося здійснити за рахунок коштів місцевих бюджетів району та області, державного бюджету, за сприяння матеріально-технічної допомоги ЄС та інших джерел, не заборонених законодавством.

Проте у 2022 р. успішно завершити цю Програму не вдалося у зв'язку з війною. Тому територіальними громадами будуть підготовлені нові Програми охорони навколишнього природного середовища, якими будуть передбачені заходи, що дадуть можливість поліпшити природний екологічний стан території району, не допустити надзвичайних ситуацій природного характеру в майбутньому та зберегти існуючу флору та фауну.

Рішенням сесії Світловодської міської ради від 22.12.2020 року № 19 затверджено Програму охорони навколишнього природного середовища Світловодської міської територіальної громади на 2021-2025 роки. Програмою заплановано природоохоронні заходи, спрямовані на стабілізацію та поліпшення екологічного стану довкілля, раціональне використання природних ресурсів, забезпечення життєдіяльності населення Світловодської міської територіальної громади. Планується, що заходи цієї Програми будуть переглядатися та оновлюватися з урахуванням реалій та пріоритетів повоєнного періоду.

2.3. Проблеми соціально-економічного розвитку району

На основі результатів аналізу соціально-економічної ситуації в Олександрійському районі Кіровоградської області визначено проблеми розвитку району, існування яких обумовлено, насамперед, тим, що війна, загальноекономічна ситуація в країні та чинники світової пандемії Covid-19 вкрай негативно вплинули на обсяги виробництва та реалізації агропромислової та іншої продукції, сприяли виникненню додаткових ризиків для діяльності підприємств, зменшенню кількості замовлень, відсутності обігових коштів, закриттю інвестиційних проектів та втрати експорту, що призвело також до неповного завантаження виробничих потужностей та зменшення обсягів виробництва продукції. Тому під час визначення стратегічних пріоритетів та цілей розвитку району будемо спиратися саме на подолання негативних наслідків війни та можливості ресурсної бази.

Так, до основних проблем розвитку аграрного сектору віднесено:

- недостатність нормативно-правових засад та відсутність мотивації до кооперації та укрупнення дрібних сільськогосподарських виробників в рамках сільських громад, низька товарність виробництва продукції, ослаблення економічного підґрунтя розвитку сільських громад, нестабільні ціни, нестабільна політична ситуація, корупція;
- низькі темпи техніко-технологічного оновлення виробництва;
- значні втрати продукції через недосконалість інфраструктури аграрного ринку, логістики зберігання;
- відсутність мотивації виробників до дотримання агроекологічних вимог виробництва;
- обмежена ємність внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції та продовольства, обумовлена низькою платоспроможністю населення;

- недостатня ефективність самоорганізації та саморегулювання ринку сільськогосподарської продукції та продовольства, складність у виробленні консолідованої позиції сільськогосподарських товаровиробників у захисті своїх інтересів;

- непоінформованість значної частини сільськогосподарських виробників про кон'юнктуру ринків та умови ведення бізнесу в галузі;

- незавершеність земельної реформи;

- відсутність стратегічного бачення і конкретних дій влади щодо подолання кризи тваринницької галузі;

- невизнання особистих селянських господарств населення як економічних суб'єктів унеможливує їх ідентифікацію як виробників товарної продукції.

До основних проблем розвитку промисловості віднесено:

- значне зростання витрат підприємств у зв'язку з необхідністю здійснення модернізації та технічного переоснащення, впровадження енергозберігаючих технологій;

- відсутність державної системи фінансово-кредитної підтримки експорту промислової продукції;

- високий рівень концентрації малого та середнього бізнесу у сфері торгівлі;

- низька інноваційна активність суб'єктів підприємницької діяльності;

- відсутність ефективних податкових та фінансових стимулів для підприємців початківців;

- низька конкурентоспроможність місцевого виробника.

До основних проблем розвитку галузі енергозбереження та енергоефективності віднесено:

- висока вартість енергоносіїв, як наслідок високі тарифи послуги надмірне навантаження на місцеві бюджети;

- застаріле котельне обладнання;

- зношені інженерні мережі;
- заборгованість за спожиті енергоносії.
- До основних проблем у галузі інвестиційної діяльності віднесено:
 - недостатня активність суб'єктів господарювання регіону у виставково-ярмаркових заходах, форумах та інших формах ділового співробітництва з метою популяризації експортного потенціалу району;
 - недостатнє сприяння підприємствам різних форм власності у розширенні ринків збуту товарів і послуг, у тому числі слабка інформаційна підтримка суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності району;
 - зменшення кількості заходів, спрямованих на поглиблення міжнародного та міжрегіонального співробітництва, що пов'язано з воєнними діями;
 - налагодження практики супроводження інвестиційних проектів, проведення ділових зустрічей з інвесторами щодо виявлення їхніх проблем та пошуку адекватних шляхів вирішення;
 - необхідність проведення більш активної інформаційної політики щодо інвестиційного потенціалу району;
 - сприяння участі суб'єктів господарювання у програмах міжнародної технічної допомоги, міжнародного співробітництва, співпраці з донорськими організаціями щодо залучення коштів для фінансування інвестиційних проектів.

Основні проблеми розвитку малого підприємництва в районі обумовлені такими факторами:

- низька активність громадськості щодо участі в регуляторній діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- недостатній рівень професійних знань та досвіду громадян щодо зайняття бізнесом;
- відсутність мотивації у суб'єктів господарювання до інвестиційної та інноваційної діяльності;

- низька конкурентоспроможність продукції;
- нестабільність і недосконалість чинних нормативно-правових актів,

що регулюють діяльність малого бізнесу;

- недостатня фінансово-кредитна підтримка малого підприємництва;
- низький рівень впровадження інновацій.

Що стосується туристичної сфери, то незважаючи на існуючий потенціал, можна виокремити такі проблеми:

- у ЗМІ активно проводиться реклама міжнародного туризму і майже відсутня реклама внутрішнього туризму;

- складна економічна та політична ситуація в країні, пов'язана з війною та, відповідно, падінням попиту на туристичні послуги;

- недостатній розвиток об'єктів інфраструктури;

- відсутність належного транспортного сполучення та умов для прийому туристів;

- вузький асортимент та низька якість туристичних послуг;

- недостатнє фінансування для підтримання в належному стані та реконструкції історико-архітектурних пам'яток;

- низька конкурентоспроможність туристичного продукту на вітчизняному та зарубіжному ринках;

- недостатня розробленість туристичних маршрутів;

- нестача професійних кадрів у сфері туризму тощо.

Також є низка інших проблем, що стосуються зайнятості населення, його соціального захисту, підтримки учасників воєнних дій та внутрішньо переміщених осіб тощо, зокрема:

- недостатня допомога для учасників воєнних дій, членів їх сімей, сімей загиблих, постраждалих внаслідок війни, учасників-добровольців та сімей, які переселилися з тимчасово окупованих територій України та районів, які були небезпечними внаслідок ракетних атак та артилерійських обстрілів;

- соціально-психологічна напруга в родинях учасників воєнних дій та у сім'ях, які переселилися з визначених вище території та районів України;
- високий рівень безробіття у сільській місцевості;
- відсутність ринкоутворюючих підприємств;
- невідповідність професійно-кваліфікаційного рівня робочої сили потребам економіки та ринку праці району.

Основні проблеми розвитку галузі охорони здоров'я:

- незадовільний стан здоров'я населення;
- нераціональна організація системи надання медичної допомоги;
- брак сучасних медичних технологій, недостатнє володіння ними;
- низький рівень інформованості про сучасні медичні технології, засоби збереження здоров'я та активного дозвілля;
- недостатність фінансових і насамперед бюджетних, ресурсів для забезпечення ефективної діяльності системи охорони здоров'я;
- недосконалість нормативно-правових актів, які впливають на створення умов для поліпшення стану здоров'я населення та підвищення ефективності використання в системі охорони здоров'я людських, матеріально-технічних та фінансових ресурсів в умовах ринкової економіки.

Також актуальними є проблеми освіти і науки в районі. До них можна віднести:

- недостатність фінансування сфери освіти та науки;
- нестача кадрів та їх кваліфікації;
- проблему недосконалості інклюзивної освіти;
- неготовність та некомпетентність спеціалістів до новітніх технологій;
- не визначено функцій професійно-технічних навчальних закладів і технікумів, училищ, коледжів у нових ринкових умовах, інноваційній економіці;

- унаслідок слабого контролю в центрі та на місцях кількісного зростання мережі вищих навчальних закладів виникли ризики здобуття молоддю неякісної освіти, погіршився імідж української вищої школи за кордоном;

- перехід до наступних етапів модернізації системи освіти без належного моніторингу якості попереднього стану зумовив безвідповідальність управлінців за результати, загальмував розвиток економіки освіти, інноваційний рух до її нової якості;

- старіння матеріально-технічної бази, особливо в секторі професійно-технічної освіти тощо.

Отже, значна кількість проблем, що існує практично в усіх сферах життєдіяльності територіальних громад Олександрійського району, насамперед, пов'язана із воєнними діями, соціально-економічною ситуацією та необхідністю допомоги на постійній основі для учасників воєнних дій, членів їх сімей, сімей загиблих, постраждалих внаслідок війни, учасників-добровольців та сімей, які переселилися з тимчасово окупованих територій України та районів, які були небезпечними внаслідок ракетних атак та артилерійських обстрілів, обумовила необхідність розроблення Стратегії розвитку Олександрійського району на період 2023 – 2030 роки.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ОЛЕКСАНДРІЙСЬКОГО РАЙОНУ

3.1. Визначення місії, стратегічного бачення та стратегічних пріоритетів розвитку району

Стратегія економічного і соціального розвитку Олександрійської територіальної громади на 2022 – 2030 роки (далі – Стратегія) розробляється відповідно до основних пріоритетів, напрямків розвитку та завдань Стратегії розвитку Кіровоградської області на 2021-2027 роки та плану з її реалізації; законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» [24], «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [20]; постанови Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 року № 621 «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проєкту державного бюджету» (із змінами) [26]; Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 року № 695 [22]; Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2020-2022 роки [31], затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2020 року № 671; Глобальних цілей сталого розвитку до 2030 року, схвалених 25 вересня 2015 року державами-членами Організації Об'єднаних Націй [5]; розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року № 716-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Кіровоградської області» [19]; розпорядження голови обласної державної адміністрації від 07.06.2021 № 444-р «Про проєкт програми економічного і соціального розвитку Кіровоградської області на 2022 рік» [25].

На основі результатів аналізу проблем в Олександрійському районі Кіровоградської області було сформульовано його місію та стратегічне бачення.

Зазначимо, що як категорія, місія в публічному секторі і, зокрема місія району у сукупності з його територією та всіма громадами, розташованими на ній, визначає суспільне призначення району, його основні функції в господарському комплексі та соціально-економічному розвитку території (регіону, країни), і полягає, насамперед, у створенні відповідних умов для реалізації існуючого потенціалу району. Місія – це візитна картка району, що презентує основні інтегровані цінності громад, що мешкають на його території.

Отже, місія Олександрійського району презентує основне призначення та сенс його існування, і являє собою сукупність унікальних історичних і сучасних особливостей та конкурентних переваг, які вже є, та які громади хотіли б зберегти для подальшого власного розвитку, або здобути у свідомому процесі розвитку.

Основні завдання, що ставляться перед формулюванням місії, полягають у наступному: використовуючи сильні сторони та можливості сприяти розвитку малого та середнього бізнесу, домогтися збереження та відродження підприємств, фермерських господарств, які постраждали під час війни, що дасть нові робочі місця, розширить базу оподаткування та наповнення місцевого бюджету і, як наслідок, дозволить вдосконалити систему освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, зберегти культурні надбання та побудувати громадянське суспільство, базоване на соціальному партнерстві.

Слід зазначити, що взагалі, головним об'єктом спрямування стратегічних зусиль місцевого розвитку є людина й якість її життя. У зв'язку з цим місію розвитку району сформульовано таким чином: «Спрямування об'єднаних зусиль влади, бізнесу та громад Олександрійського району на збереження та розвиток його економічно-промислового, ресурсного та

сільськогосподарського потенціалу, гуманітарної і соціальної інфраструктури та культурних традицій задля забезпечення європейського рівня та якості життя у кожній з територіальних громад району, підвищення їх конкурентоспроможності на внутрішніх та зовнішніх ринках сировини, продуктів, товарів та послуг».

Місія є також інструментом реалізації стратегічного бачення, тобто стратегічне бачення конкретизує місію на певному етапі еволюції району і являє собою генеральну комплексну мету його розвитку на досить віддалену перспективу (10-15 років), визначає майбутні провідні системи діяльності в громадах на основі їх конкурентних переваг і найбільш вірогідного сценарію розвитку.

Отже, стратегічне бачення – це детально відпрацьоване, узгоджене з громадою Олександрійського району лаконічне, яскраве формулювання майбутнього територіальних громад, це письмове проголошення своєї мрії, або мети, яке є основою тих завдань, на виконання яких буде спрямований стратегічний план.

Стратегічне бачення відображає результат, якого населення Олександрійського району прагне досягти в процесі реалізації стратегічного плану його економічного та соціального розвитку. Воно спирається на основні характеристики району, стратегічні напрямки та стає головною ідеєю всього процесу стратегічного планування.

Стратегічним баченням розвитку Олександрійського району у майбутньому обрано наступне: «Олександрійщина – процвітаючий край стабільного економічного розвитку, сталого добробуту, із самобутніми культурними традиціями, високим рівнем життя та комфортності мешкання».

Визначене таким чином стратегічне бачення розвитку Олександрійського району декларує, що після нашої перемоги, вже на початку тридцятих років цього сторіччя район стане:

– розвинутим осередком сільськогосподарського та промислового виробництва, малого та середнього агробізнесу, орієнтованого на

випередження конкурентів за рахунок високоорганізованої та скоординованої діяльності з виробництва та доставки продукції споживачам;

- територією, де працівникам і фахівцям публічної та приватної сфер будуть забезпечені якісні робочі місця, належні умови мешкання та оплати праці;

- місцем з комфортним та безпечним навколишнім середовищем, можливостями всебічного особистісного розвитку.

На підставі проведеного вище аналізу та сформульованих місії а стратегічного бачення нами пропонуються наступні стратегічні орієнтири, які являють собою реперні точки досягнення стратегічного бачення, і кореспондуються зі стратегічними пріоритетами, визначеними у Стратегії розвитку Кіровоградської області на 2021-2027 роки [34]:

- конкурентоспроможна інноваційно-спрямована економіка, яка розвивається на засадах смарт-спеціалізації, гідні умови праці для всіх;

- розвиток людського капіталу, підвищення якості надання публічних послуг населенню району;

- сталий розвиток усіх територіальних громад району, високі стандарти життя, комфортні умови проживання;

- збереження екосистем та поліпшення екологічної інфраструктури, раціональне господарювання.

Отже, зазначені вище пріоритетні напрями були вибрані як вирішальні чинники для подальшого розвитку Олександрійського району та місцевої економіки. Для кожного з цих пріоритетів складаються окремі плани дій, впровадження яких має вести до зміцнення та покращення конкурентних позицій території району серед інших.

Далі, відповідні плани дій з реалізації зазначених стратегічних пріоритетів будуть розроблятися членами робочої групи з розробки стратегії розвитку Олександрійського району, а також за допомогою людей, які мають професійні знання та досвід у відповідних сферах, або до службової компетенції яких входять відповідні питання.

Отже, розроблена нами концепція стратегії розвитку Олександрійського району ґрунтується на амбітному баченні – майбутнього зростання – і на чотирьох ретельно відібраних пріоритетних напрямках (рис. 3.1). Залучення інвестицій належить до універсальних чинників, що обумовлюють розвиток економіки та сільського господарства, тоді як критичні питання, пов’язані з покращенням місцевої бізнес-інфраструктури, високих стандартів життя, віддзеркалюють очікуваний високий потенціал зростання, який має генерувати успішне впровадження стратегії.



Рис. 3.1. Стратегічні пріоритети розвитку Олександрійського району

Метою стратегії розвитку Олександрійського району є підвищення ефективності використання географічного та природно-ресурсного потенціалу території через активізацію роботи реального сектору економіки, створення умов для росту інвестиційної привабливості району та соціально-економічних умов проживання високого рівня для жителів всіх громад району.

Далі у роботі ми детально розглянемо перший пріоритетний напрямок, позитивний рух за яким буде мати найбільший вплив на динаміку соціально-економічного зростання Олександрійського району – забезпечення конкурентоспроможності та інноваційної спрямованості економіки району.

3.2. Підхід до формування системи стратегічних та операційних цілей і завдань

У сучасному світі зовнішні інвестиції набувають надзвичайної актуальності. Вони не лише забезпечують приплив необхідних фінансових ресурсів до місцевих економік, але й приносять із собою нові навички менеджменту, інновації та технології, нові ринки, нові можливості для бізнесу місцевих малих і середніх підприємств. У той же час ця сфера характеризується високим рівнем конкуренції між країнами, районами, містами, які пропонують усі можливі пільги для приваблення інвесторів, причому гроші, вкладені в цю конкурентну боротьбу можуть окупитися не раніше ніж через п'ять – десять років.

Однією з переваг у конкурентній боротьбі за інвестиції, які створюють нові робочі місця, є існування ряду земельних ділянок – не надто дорогих та обладнаних інфраструктурою (з доступними тарифами на енергопостачання). Очевидно, плануючи розвиток економіки Олександрійського району, сприяючи створенню нових підприємств, слід не забувати про існуючі ресурси та сировину та забезпечувати їх можливостями для динамічного зростання. Район може розвивати тваринництво, рослинництво, добувну, обробну і харчову промисловість з можливим розміщенням підприємств додаткових галузей та утворенням успішних кластерів.

Стратегічні цілі будуть реалізовуватись через систему операційних цілей. Перші дві стратегічні цілі об'єднали спектри втручань, що стосуються окремих сфер діяльності. Натомість, стратегічна ціль «розвиток людського капіталу» є прямою соціальною інвестицією, яка забезпечує розвиток та

збереження населення, демонструє цінність кожного мешканця району для створення спільного добробуту. Вміння домовлятися й об'єднуватися, демократично приймати рішення і власними зусиллями вирішувати спільні проблеми набувають особливого значення в умовах дефіциту бюджетних коштів. Тому ефективно впровадження проєктів, які будуть реалізовуватися в рамках досягнення даної стратегічної цілі, опосередковано сприятиме досягненню решти стратегічних цілей.

Як приклад декомпозиції стратегічних цілей розглянемо перший пріоритетний напрямок, позитивний рух за яким буде мати найбільший вплив на динаміку соціально-економічного зростання Олександрійського району – забезпечення конкурентоспроможності та інноваційної спрямованості економіки району.

Отже, для пріоритету №1 «Забезпечення конкурентоспроможності та інноваційної спрямованості економіки району» визначаємо наступні стратегічні цілі:

- 1.1. Розвиток аграрного сектору.
- 1.2. Функціонування промисловості.
- 1.3. Енергозбереження та енергоефективність.
- 1.4. Створення сприятливих умов для надходження інвестицій.
- 1.5. Розвиток малого підприємництва.
- 1.6. Розвиток туристичної сфери.

Далі для стратегічної цілі 1.1 «Розвиток аграрного сектору» визначимо операційні цілі та завдання щодо розвитку галузі.

- 1.1. Розвиток аграрного сектору.

Операційні цілі та завдання:

- забезпечення ефективного землекористування на основі завершення земельної реформи;
- зменшення ризиків від природно-кліматичних умов та забезпечення подальшого розвитку аграрного сектора шляхом удосконалення системи захисту господарств;

- створення та впровадження у виробництво високопродуктивних сортів і гібридів сільськогосподарських культур, нових порід тварин і птиці;
- стимулювання агроекологічної діяльності, зокрема розвитку альтернативного органічного агровиробництва;
- формування високоосвічених професійних кадрів;
- суттєві зміни у ціновій політиці;
- удосконалення системи державної підтримки сільськогосподарського виробництва та залучення фінансування у галузь;
- розвиток зовнішньоекономічних відносин;
- забезпечення сталого розвитку сільських територій;
- раціональне використання сільськогосподарських земель та зменшення техногенного навантаження аграрного сектору на довкілля;
- направлення доходів на збільшення виробництва сільськогосподарської продукції за рахунок механізації, хімізації, автоматизації виробництва, за рахунок освоєння нових технологій, виведення високоврожайних, хворобостійких сортів рослин і порід тварин;
- підвищення якості вітчизняного виробника необхідно шляхом впровадження у виробництво інноваційних технологій;
- врегулювання закупівельних цін на продукцію сільськогосподарських виробників, захищення національного виробника, вдосконалення нормативно-правової оцінки земельних паїв, розроблення нормативних документи, які обмежать продаж землі особам без громадянства, будуть гарантувати власникам землі збереження їхніх прав;
- створення умов для продуктивної зайнятості сільських жителів на основі ефективного використання природоресурсного потенціалу села, стимулювання розвитку підприємництва, що забезпечить створення нових робочих місць та істотне збільшення доходів;

- створення сприятливих умов для розвитку високоефективного конкурентоспроможного аграрного сектору району та для закріплення позитивних зрушень;

- зміцнення фінансового стану господарств, підвищення культури землеробства, стабілізація ситуації у тваринницькій та рослинницькій галузях, збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та забезпечення продовольчої безпеки району;

- підтримка сільськогосподарських товаровиробників через запровадження дотацій та державної підтримки;

- впровадження ресурсозберігаючих, безпечних та екологічно чистих технологій виробництва сільськогосподарської продукції;

- сприяння залученню інвестицій у розвиток галузі;

- сприяння стабільній роботі підприємств району;

- підвищення рівня доходів та зайнятості сільського населення;

- поліпшення матеріально-технічної бази підприємств;

- посилення селекційної роботи в рослинництві, впровадження у виробництво високопродуктивних, перспективних сортів та гібридів сільськогосподарських культур;

- удосконалення кормової бази, збільшення маточного поголів'я високопродуктивних тварин.

1.2. Функціонування промисловості.

Операційні цілі та завдання:

- сприяння залученню інвестицій у розвиток галузі, поліпшення матеріально-технічної бази підприємств за власний рахунок та за іншими формами та джерелами фінансування;

- залучення промислові підприємства району до участі у ярмарках, виставках, презентаціях та бізнес-форумах;

- реалізація заходів з підтримки і захисту виробників району;

- сприяння розвитку внутрішніх та зовнішньоекономічних зв'язків промислових підприємств;

- реалізація заходів, спрямованих на формування у суспільстві свідомого ставлення до необхідності підвищення енергоефективності та енергозбереження на підприємствах та організаціях району.

1.3. Енергозбереження та енергоефективність.

Операційні цілі та завдання:

- реалізація положень законів України «Про енергозбереження» «Про енергетичну ефективність будівель»;

- енергетична сертифікація будівель;

- проведення роз'яснювальної роботи щодо державної підтримки, банківських кредитів на здійснення енергоощадних заходів;

- використання нетрадиційних, більш дешевших видів палива, утеплення зовнішніх стін тощо;

- у співпраці із компаніями, що проводять енергоаудит та енергосервіс за ЕСКО-договорами, досягти зменшення споживання паливно-енергетичних ресурсів бюджетними установами району.

1.4. Створення сприятливих умов для надходження інвестицій.

Операційні цілі та завдання:

- при розробленні містобудівної документації, плануванні як розпоряджатися земельним фондом, враховувати інтереси забудовників, інвестиційні наміри фізичних та юридичних осіб;

- формування переліку та популяризація наявних вільних земельних ділянок, поблизу яких в наявності розвинена транспортна інфраструктура пролягають потужні інженерні мережі;

- надання послуг, пов'язаних з підготовкою та впровадженням інвестиційних проектів за принципом «єдиного вікна».

1.5. Розвиток малого підприємництва.

Операційні цілі та завдання:

- забезпечення ефективної реалізації державної регуляторної політики;
- створення ефективної системи надання адміністративних послуг;
- запобігання прийняттю регуляторних актів, що не відповідають принципам державної регуляторної політики;
- формування бізнес-культури у підприємницькому середовищі району;
- спрощення та якісне реформування системи надання адміністративних послуг фізичним і юридичним особам та дозвільної системи у сфері господарської діяльності;
- проведення постійного відкритого діалогу органів влади із суб'єктами господарювання, громадськими організаціями підприємців з усіх питань, що стримують розвиток підприємницької діяльності;
- пошук нових фінансових ресурсів через аутсорсинг для розвитку бізнесу, розширення видів фінансової підтримки суб'єктів підприємницької діяльності;
- підвищення соціальної відповідальності бізнесу, шляхом реалізації проектів на засадах соціального партнерства.

1.6. Розвиток туристичної сфери.

Операційні цілі та завдання:

- організація просвітницьких заходів та культурного дозвілля громадян;
- розвиток декоративно-ужиткового мистецтва;
- розробка нових туристичних маршрутів із залученням сільських садиб та розширення туристичних послуг на їх територіях;
- проведення районних виставок-ярмарок, семінарів, конференцій, тренінгів, круглих столів та участь в обласних, республіканських, міжнародних виставках;

- виготовлення рекламної друкованої продукції: буклетів, візиток, проспектів з рекламою туристичного продукту району;
- розвиток сільського «зеленого» туризму на території району.

Отже, таким чином здійснюється декомпозиція ще трьох стратегічних пріоритетів до рівня конкретних операційних цілей та завдань.

Реалізацію Стратегії розвитку Олександрійського району на період до 2030 року передбачається здійснити у два етапи.

На першому етапі (2023 – 2025 роки) необхідно вирішити наступні питання:

- ліквідація наслідків війни, ревіталізація та забезпечення стійкості територій та громад району;
- реалізація заходів щодо розв’язання структурних (галузевих) проблем, які мають негативний вплив на конкурентоспроможність і потенціал зростання району;
- створення сприятливого інвестиційного клімату для вітчизняних та іноземних інвесторів;
- реалізація пріоритетних проєктів місцевого розвитку, зокрема, через участь у програмах міжнародної технічної допомоги, з метою зміцнення фінансової основи територіальних громад сіл, селищ та міст району.

На другому етапі (2026 – 2030 роки) передбачається:

- реалізація комплексу заходів, спрямованих на адаптацію підприємств реального сектору економіки району до кращих вітчизняних та європейських стандартів життя, а також виробництва товарів та послуг.
- спрямування місцевих бюджетних та державних інвестицій на покращення соціально-економічної інфраструктури району;
- перехід на кластерну модель розвитку економіки району, зокрема, формування міжмуніципальних кластерів у сфері сільського господарства (розвиток дрібних агропідприємств – малого бізнесу) та поводження з твердими побутовими відходами.

Зміст кожного етапу визначає першочерговість вирішення домінуючих проблем та інструменти (заходи), які при цьому використовуватимуться.

Отже, на першому етапі доцільним є зосередження уваги на заходах із подолання страшних наслідків війни, фінансово-економічної кризи та пандемії Covid-19, стабілізації розвитку району на основі мобілізації внутрішнього потенціалу розвитку, ревіталізації та відбудови об'єктів, зокрема, критичної інфраструктури, створення умов для залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів.

Зміст другого етапу визначається необхідністю прискорення соціально-економічного розвитку району на основі реалізації інноваційно-інвестиційної моделі (зокрема, кластерної), та вимагає застосування комплексного підходу. Конкретні заходи, які передбачається здійснити, і задачі, що необхідно вирішити на кожному етапі, мають бути відображені в стратегіях розвитку кожної з територіальних громад району.

3.3. Механізм реалізації стратегії, очікувані результати та джерела фінансування

Для забезпечення реалізації стратегії розвитку Олександрійського району використовуються правові, організаційні, економічні та інформаційні механізми.

Правовий механізм. Законодавчою базою реформування економіки, покращання якості та рівня життя населення району є, передусім, Конституція України і Закони, які визначають функції та механізми діяльності органів влади і самоврядування. Їх доповнюють чинні та передбачені до впровадження нормативно-правові акти (проекти).

Організаційний механізм. Процес і результати реалізації Стратегії пов'язані з розробкою на її базі органами районної влади комплексу програмно-планових та організаційно-розпорядчих документів, серед яких – щорічні бюджет та програма соціально-економічного розвитку району (в

тому числі інвестицій в основний капітал за джерелами фінансування), рішення районної ради та цільові програми, спрямовані на вирішення нагальних проблем соціального захисту, комунального господарства, можливостей здійснення зовнішньоекономічної діяльності та екологічної безпеки.

Організаційний механізм реалізації програмно-планових і нормативних документів, що відображають стратегію розвитку Олександрійського району на довгострокову перспективу, включає наступні елементи:

- формування та узгодження щорічних програм соціально-економічного розвитку району, окремих підприємств і організацій, які визначають ресурсне підґрунтя, обсяги фінансування, терміни і результати виконання заходів, а також відповідальних виконавців;

- контроль процесів реалізації бюджету, планів і програм, їх коригування згідно з темпами і можливостями досягнення стратегічних цілей та динамікою ресурсного забезпечення (природного, матеріального, фінансово-інвестиційного, кадрового тощо);

- нормативно-правове, адміністративне та економічне регулювання органами центральної і районної влади повноважень та взаємодії суб'єктів впровадження стратегії (в тому числі відповідальних виконавців).

Загальну координацію діяльності з реалізації стратегії проводить робоча група та Олександрійська районна державна адміністрація.

Економічний механізм. Дотримання пріоритетів та ефективність заходів у межах стратегії соціально-економічного розвитку Олександрійського району, а також програмно-планових і нормативних документів, що її реалізують, ґрунтується на складових економічного механізму, до яких належать:

- становлення інноваційної моделі та якості послуг соціального призначення ресурсозберігаючого технологічного укладу господарського комплексу;

– формування сприятливих внутрішніх і зовнішніх передумов інвестування, передусім, пріоритетних видів економічної діяльності (видобувної, сільськогосподарської та харчової промисловості, комунального господарства, зв'язку, культури та дозвілля тощо);

– створення цільових бюджетних і позабюджетних фондів з відшкодування витрат на соціально, конкурентно та інтеграційно значущі проекти, зміцнення страхових засад надання послуг соціального призначення, природокористування та підтримання екологічної безпеки;

– оздоровлення фінансового ринку та податкового середовища, прозорість процесів приватизації, землекористування і тендерів, санація збиткових підприємств та підприємств-боржників (зокрема, за допомогою реструктуризації боргів і процедури банкрутства);

– підтримка та стимулювання місцевих товаровиробників (фермерів) та експортерів конкурентоспроможних продукції і послуг, стійке збалансоване нарощування економічного й експортного потенціалу району;

– покращення професійно-кваліфікаційного рівня зайнятих і характеристик ринку праці (у тому числі рівня продуктивної зайнятості), забезпечення гарантованих законодавством і нормативами умов праці;

– доведення мінімальних величин оплати праці та соціальних виплат до прожиткового мінімуму, тарифне і податкове коригування необґрунтованої диференціації їх рівнів як першочергові засоби пом'якшення і запобігання надмірному соціальному розшаруванню;

– підвищення адресності, комплексності та адаптаційної спрямованості соціального захисту і програм зайнятості, досягнення нормативної доступності та якості послуг соціального призначення.

Керованість та ефективність коригування стратегії соціально-економічного розвитку Олександрійського району, якість співпраці суб'єктів її впровадження підтримуватиметься елементами інформаційного механізму, серед яких мають бути:

– налагоджена система збору та узгодження статистичної, аналітичної, нормативної, програмно-планової і прогнозованої інформації та документації (у т.ч. органів влади різних рівнів, міністерств і відомств), відповідальних виконавців, суб'єктів господарювання всіх форм власності та населення в особі громадських об'єднань (зокрема, шляхом їх пропорційного представництва в робочих групах);

– моніторинг репрезентативного кола характеристик соціально-економічної та екологічної ситуації в районі та країні в цілому;

– відкритість та гласність діяльності органів влади та відповідальних виконавців (у тому числі – на сайті Олександрійської РДА, у періодичних друкованих виданнях, соціальних мережах), регулярне широке інформування громадськості щодо тенденцій, проблем і засобів оптимізації процесів соціально-економічного розвитку району;

– активізація участі населення і громадських об'єднань у роботі органів районної влади та органах місцевого самоврядування на території.

План стратегічного розвитку Олександрійського району стає верхньою ланкою в системі документів стратегічного й поточного планування в районі. Він систематизує й упорядковує в чіткій ієрархії всі документи, що стосуються розвитку району в цілому. Реалізація плану стратегічного розвитку означає повну концептуальну й змістовну відповідність поточного, насамперед бюджетного планування із середньостроковим плануванням і положеннями плану стратегічного розвитку.

Після затвердження Стратегії розвитку району розробляється детальний план-графік її реалізації, що, у свою чергу, стає основою для розробки головного середньострокового документа – пріоритетних напрямків розвитку району. У даному документі перераховуються пріоритетні цільові програми, які необхідно виконати в ході реалізації план-графіка реалізації стратегії. Програми носять середньостроковий (1-2 роки) характер. Кожна цільова програма структурно містить у собі ціль, завдання й заходи, а також

графік її виконання, зразкові оцінки обсягу й джерел необхідних ресурсів, перелік виконавців й інші необхідні дані.

Найважливішою умовою успішної реалізації плану стратегічного розвитку повинна стати система моніторингу й оцінювання його виконання. Система повинна забезпечувати постійний контроль й аналіз виконання запланованих заходів, а також забезпечувати зворотний зв'язок і коректування поточного планування відповідно до обставин.

Моніторинг реалізації стратегії розвитку Олександрійського району – це процес поточного виміру й обліку найважливіших індикаторів діяльності по виконанню стратегічного плану, її результатів. Моніторинг характеризує виконання плану в кількісних показниках: чи виконувалися заплановані заходи, які ресурси були витрачені, у якому обсязі й ін. Моніторинг являє собою ефективний інструмент для контролю виконання стратегії й управління соціально-економічним розвитком. Моніторинг дає можливість виявити існуючі або потенційні недоліки проєкту перш, ніж вони переростуть у серйозну проблему. Дані періодичного моніторингу показують недостачу або, навпаки, перевитрату ресурсів у процесі реалізації плану. Це дає можливість їх більш ефективного використання.

У цілому, дані моніторингу дозволяють «вимірювати» соціально-економічні процеси в районі за допомогою вимірюваних, кількісних показників й одержувати оперативну інформацію про «швидкості» і напрямках розвитку району.

Один із найважливіших моментів при організації моніторингу – відбір індикаторів (приклад їх формування наведено у табл. 3.1). Основою моніторингу виконання плану стратегічного розвитку може стати система індикаторів соціально-економічного розвитку Олександрійського району. Досвід використання системи індикаторів як основи для проведення моніторингу процесів виконання стратегії та програм розвитку територій та

громад свідчить, що відстеження індикаторів стає гарним стимулом для організації районної статистики й вдосконалення роботи з інформаційними системами району.

Таблиця 3.1

**Приклад формування системи індикаторів реалізації
стратегії розвитку району**

Стратегічні цілі	Основні індикатори (щорічні індекси, територіальний розріз та місце в області та Україні)
Створення середовища, сприятливого для розвитку промислового, сільського, видобувного господарства, малого й середнього підприємництва, інфраструктури бізнесу, трудових ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> - Валовий регіональний продукт на одну особу - Витрати енергетичних ресурсів на одиницю виробленої продукції - Частка впровадженої інноваційної продукції в обсягах реалізованої продукції - Частка експорту продукції, сировини - Обсяг роздрібного товарообороту на одну особу - Кількість об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва та суб'єктів ринку фінансових послуг - Частка малих підприємств у кількості найманих працівників, обсязі реалізованої продукції (виконаних робіт, наданих послуг) - Кількість фізичних осіб, зайнятих підприємницькою діяльністю, у розрахунку на 5 тис. осіб Індекс людського розвитку - Частка населення віком 19 років і старше, що має вищу освіту - Обсяг доходів місцевих бюджетів у розрахунку на одну особу - Середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників - Рівень бідності
Покращення соціально-економічного клімату в районі, підвищення його іміджу та ринкової привабливості для залучення зовнішніх і внутрішніх інвестицій на розвиток	<ul style="list-style-type: none"> - Обсяг внутрішніх інвестицій в основний капітал, тис. грн. - Обсяг зовнішніх інвестицій, тис. грн. - Частка сільськогосподарської продукції у валовому регіональному продукті - Частка малого бізнесу у валовому регіональному продукті

Застосування системи індикаторів соціально-економічного розвитку як основи для моніторингу реалізації стратегічного плану означає регулярний (раз у півроку) збір первинної статистичної інформації про розвиток району й розрахунок на її базі індикаторів соціально-економічного розвитку. У такий спосіб формується електронна база даних на базі Олександрійської РДА. Показники індикаторів дозволять аналізувати соціально-економічні тенденції розвитку району й оцінювати ступінь впливу результатів виконання стратегічного плану на поточний розвиток району. На підставі такого аналізу будуть прийматися управлінські рішення по корегуванню, якщо буде потреба, графіка реалізації заходів стратегічного плану. Відповідно до результатів аналізу соціально-економічного розвитку можуть готуватися відповідні періодичні аналітичні звіти про поточну ситуацію в районі.

На прикладі визначеного вище у роботі першого стратегічного пріоритету («Забезпечення конкурентоспроможності та інноваційної спрямованості економіки району») охарактеризуємо джерела фінансування проєктів, що реалізуються у його складі, та їх очікувані результати.

Пріоритет №1 «Забезпечення конкурентоспроможності та інноваційної спрямованості економіки району».

Стратегічна ціль 1.1. Розвиток аграрного сектору.

Джерела фінансування:

- власні кошти сільськогосподарських підприємств;
- відповідно до порядку та умов отримання і використання коштів бюджетних програм з надання державної фінансової підтримки розвитку аграрного сектору;

- за рахунок коштів бюджетів всіх рівнів та інших джерел фінансування, не заборонених чинним законодавством.

Очікувані результати та ключові індикатори оцінки виконання запланованих завдань:

– якісне поліпшення агротехнічних показників діяльності підприємства, що, окрім зростання врожайності, забезпечить істотну економію витрати добрив, води, палива, насіння, а загалом забезпечить контроль за якістю продукції відповідно до національних та світових стандартів та екологічністю агровиробництва;

– створення сприятливого середовища для життєдіяльності людей як необхідної передумови ефективного функціонування галузей сільського господарства, сталого розвитку сільських населених пунктів;

– використання стратегічних підходів для здійснення глибоких перетворень в аграрній сфері, що є однією з передумов успіху її соціально-економічного розвитку;

– створення відповідних економічних умов для розвитку аграрного сектору на основі взаємозв'язку економічних, соціальних та екологічних інтересів суспільства для стабільного забезпечення населення якісним, безпечним, доступним продовольством та промисловості сільськогосподарською сировиною.

1.2. Функціонування промисловості.

Джерела фінансування: за рахунок коштів бюджетів всіх рівнів та інших джерел фінансування, не заборонених чинним законодавством.

Очікувані результати та ключові індикатори оцінки виконання запланованих завдань:

– нарощування підприємствами району обсягів виробництва промислової продукції, підвищення її конкурентоспроможності і реалізації на ринках України та за її межами.

– подальший розвиток галузі у напрямку підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, зростання рівня забезпеченості населення регіону продуктами харчування, розширення експортних можливостей, соціальне відродження територій.

1.3. Енергозбереження та енергоефективність.

Джерела фінансування: за рахунок коштів бюджетів всіх рівнів та інших джерел фінансування, не заборонених чинним законодавством.

Очікувані результати та ключові індикатори оцінки виконання запланованих завдань:

- зменшення споживання природного газу тис. куб. м. (за результатами проходження опалювального сезону 2019/2020 років);

- протяжність замінених водопровідних мереж.

1.4. Створення сприятливих умов для надходження інвестицій.

Джерела фінансування: власні кошти підприємств, кошти місцевих бюджетів та інші кошти, не заборонені чинним законодавством.

Очікувані результати та ключові індикатори оцінки виконання запланованих завдань:

- підвищення інвестиційної привабливості району;

- формування позитивного інвестиційного іміджу району;

- поглиблення міжнародного та міжрегіонального співробітництва;

- інформаційна підтримка суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності району.

1.5. Розвиток малого підприємництва.

Джерела фінансування: за рахунок коштів бюджетів всіх рівнів та інших джерел фінансування, не заборонених чинним законодавством.

Очікувані результати та ключові індикатори оцінки виконання запланованих завдань:

- розвиток інфраструктури підтримки підприємництва;

- зростання кількості малих підприємств та збільшення чисельності фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності;

- надання фізичним та юридичним особам якісних адміністративних послуг;

- інформаційно-методичне забезпечення розвитку інфраструктури підтримки малого та середнього бізнесу, громадських об'єднань підприємців;
- підвищення інвестиційно-інноваційної привабливості територій району;
- залучення молоді до підприємницької діяльності;
- розвиток підприємництва у сфері туризму, у тому числі, в сільському, зеленому туризмі;
- підтримка місцевих товаровиробників в питаннях якості та сертифікації.

1.6. Розвиток туристичної сфери.

Джерела фінансування:

за рахунок коштів бюджетів всіх рівнів та інших джерел фінансування, не заборонених чинним законодавством.

Очікувані результати та ключові індикатори оцінки виконання запланованих завдань:

- підвищення якості надання туристичних послуг населенню;
- збільшення кількості туристів, що відпочивають у сільських «зелених» садибах на 10%.

Очікується, що реалізація стратегії розвитку Олександрійського району в цілому створить умови для відновлення, ревіталізації та забезпечення сталого розвитку району у повоєнний період, забезпечить підвищення рівня та якості життя його населення; надасть можливість зниження диспропорцій у соціальних показниках, у тому числі у заробітній платі та забезпеченні додержання державних соціальних гарантій; показників зайнятості, формування середнього класу; забезпечення додержання визначених державних соціальних гарантій стосовно кожного громадянина незалежно від місця його проживання.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досліджено теоретико-методологічні та організаційно-правові засади стратегічного планування, здійснено аналіз сучасного стану, тенденцій та проблем розвитку Олександрійського району Кіровоградської області, обґрунтовано стратегічне бачення, стратегічні пріоритети, стратегічні та операційні цілі його розвитку, запропоновано підходи та механізми їх реалізації, визначено очікувані результати та джерела фінансування.

Показано, що сьогодні, в умовах війни та повоєнного періоду, який вже не за горами, актуальність стратегічного планування у відновленні та відбудові нашої країни є надзвичайно великою – після нашої перемоги країні потрібна ревіталізація, тобто відтворення і так зване «пожвавлення» всіх її територій. Основний принцип ревіталізації полягає у розкритті нових можливостей цих територій, забезпеченні виходу із соціально-економічної кризи та поступовому зростанню економіки.

У свою чергу, стратегічне планування відіграє роль ефективного засобу державного регулювання та регламентування використання території та сприяти досягненню цілей сталого, збалансованого розвитку. Продовження практики стратегічного планування розвитку територій в Україні, яка влітку отримала статус кандидата на вступ до ЄС, повною мірою відповідає рекомендаціям Європейської економічної комісії ООН і Ради Європи.

Охарактеризовано основні теоретичні засади стратегічного планування соціально-економічного розвитку району. Здійснено огляд зарубіжних та вітчизняних наукових публікацій щодо еволюції розвитку стратегічного планування в Україні та світі. Розкрито сутність стратегічного планування, його основні завдання та функції, здійснюється порівняння традиційного планування та стратегічного. Досліджено етапи стратегічного планування розвитку району, обґрунтовано доцільність застосування маркетингового підходу під час стратегічного планування розвитку району.

Показано, що основне завдання аналізу маркетингового середовища полягає в тому, щоб на основі знання про стан та перспективи розвитку середовища взаємоузгодити його вплив з потребами ринку, цілями і можливостями території.

Зроблено висновок, що значна увага під час стратегічного планування відводиться стратегічному та SWOT-аналізу, який являє собою виконання типового набору аналітичних процедур (аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища), орієнтованих на отримання певної інформації (визначення зовнішніх можливостей та загроз, сильних та слабких сторін). Крім аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів до стратегічного аналізу входить також аналіз конкурентоспроможності території, який пов'язаний з маркетингом території.

Здійснено аналіз сучасного стану, тенденцій та проблем розвитку Олександрійського району. Показано, що основою розвитку економіки району є сільськогосподарське виробництво, у якому до війни працювало понад 250 агропромислових підприємств. У районі багато промислових підприємств. Провідним підприємством є один із найкращих виробників цукру в Україні – ЗАТ «Олександрійський цукровий завод». У районі розвивається альтернативна енергетика, є наявні ресурсні можливості для розвитку практично усіх сфер життєдіяльності населення.

На основі результатів аналізу соціально-економічної ситуації в Олександрійському районі визначено проблеми розвитку району, існування яких обумовлено, насамперед, тим, що війна, загальноекономічна ситуація в країні та чинники світової пандемії Covid-19 вкрай негативно вплинули на обсяги виробництва та реалізації агропромислової та іншої продукції, сприяли виникненню додаткових ризиків для діяльності підприємств, зменшенню кількості замовлень, відсутності обігових коштів, закриттю інвестиційних проектів та втрати експорту, що призвело також до неповного завантаження виробничих потужностей та зменшення обсягів виробництва продукції.

Сформульовано місію розвитку району, обґрунтовано його стратегічне бачення: «Олександрійщина – процвітаючий край стабільного економічного розвитку, сталого добробуту, із самобутніми культурними традиціями, високим рівнем життя та комфортності мешкання».

На підставі проведеного аналізу та сформульованих місії а стратегічного бачення визначено стратегічні пріоритети, які являють собою реперні точки досягнення стратегічного бачення, і кореспондуються зі стратегічними пріоритетами, визначеними у Стратегії розвитку Кіровоградської області на 2021-2027 роки.

Для кожного з цих пріоритетів складаються окремі плани дій, впровадження яких має вести до зміцнення та покращення конкурентних позицій території району серед інших.

Стратегічні цілі будуть реалізовуватись через систему операційних цілей. У роботі наведено приклад декомпозиції системи стратегічних цілей до рівня проєктів.

Реалізацію Стратегії розвитку Олександрійського району на період до 2030 року передбачається здійснити у два етапи. На першому етапі (2023 – 2025 роки) доцільним є зосередження уваги на заходах із подолання страшних наслідків війни, фінансово-економічної кризи та пандемії Covid-19, стабілізації розвитку району на основі мобілізації внутрішнього потенціалу розвитку, ревіталізації та відбудови об'єктів, зокрема, критичної інфраструктури, створення умов для залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів. Зміст другого етапу (2026 – 2030 роки) визначається необхідністю прискорення соціально-економічного розвитку району на основі реалізації інноваційно-інвестиційної моделі (зокрема, кластерної), та вимагає застосування комплексного підходу. Конкретні заходи, які передбачається здійснити, і задачі, що необхідно вирішити на кожному етапі, мають бути відображені в стратегіях розвитку кожної з територіальних громад району.

Охарактеризовано систему правових, організаційних, економічних та інформаційних механізмів, які доцільно застосовувати під час реалізації зазначеної стратегії.

У якості інструментарію реалізації стратегії пропонується застосовувати проектний підхід: саме проекти створюють основну базу (або комплекс засобів) з реалізації стратегічних пріоритетів, конкретизують часові, ресурсні та людські обмеження та надають можливість спростити процедури моніторингу та контролю реалізації Стратегії.

На прикладі одного зі стратегічних пріоритетів («Забезпечення конкурентоспроможності та інноваційної спрямованості економіки району») охарактеризовано джерела фінансування проектів, що реалізуються у його складі, та їх очікувані результати.

Очікується, що реалізація стратегії розвитку Олександрійського району в цілому створить умови для відновлення, ревіталізації та забезпечення сталого розвитку району у повоєнний період, забезпечить підвищення рівня та якості життя його населення; надасть можливість зниження диспропорцій у соціальних показниках, у тому числі по заробітній платі; показників зайнятості, формування середнього класу; забезпечення додержання визначених державних соціальних гарантій стосовно кожного громадянина незалежно від місця його проживання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ашкеназі О.І. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 164 с.
2. Блейклі Е. Дж. Планування місцевого економічного розвитку : Теорія і практика. 2-ге вид. Львів: Літопис, 2002. 416 с.
3. Брайсон Дж. М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій; пер. з англ. А. Кам'янець. Львів: Літопис, 2004. 352 с.
4. Брус Т. Аналіз політики і стратегічного прогнозування / Т. Брус // Актуальні пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. Дніпро: ДФ УАДУ, 2000. № 2 (2). С. 167 – 173.
5. Глобальні цілі сталого розвитку до 2030 р. // Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. 2017. 174 с. URL: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf (дата звернення: 17.07.2022).
6. Дробенко Г.О., Брусак Р.Л., Свірський Ю.А. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. вид. 2-ге. Львів: СПОЛОМ, 2001. 118 с.
7. Звіт голови районної державної адміністрації про виконання програми економічного і соціального розвитку Олександрійського району на 2021 рік та делегованих повноважень (документ): затверджено сесією Олександрійської районної ради. URL: <https://rada.alex.gov.ua/istorychnadovidka>.
8. Індикатори успішності та їх інструменти в системі управління місцевими громадам // Аналітичний центр «Український інститут майбутнього»: спільний проєкт представників українського бізнесу, політики та громадського сектору. 2018. 116 с.
9. Клименко Н. Фактори формування інноваційно-інвестиційної політики в регіоні // Актуальні пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. / редкол. :

С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 3 (29). С. 188 – 194.

10. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.

11. Крозбі Б. Л. Стратегічне планування та стратегічний менеджмент : чим вони відрізняються : метод. матер. Київ: УАДУ, 1998. 12 с. (Проект USAID «Впровадження змін в політиці», 1997).

12. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2017. 152 с.

13. Олександрійська міська рада Кіровоградської області. URL: <https://olexrada.gov.ua/>.

14. Олександрійська районна рада Кіровоградської області. URL: <https://rada.alex.gov.ua/istorychnadovidka>.

15. Олександрійський район Кіровоградської області. URL: <https://decentralization.gov.ua/newrayons/1353>.

16. Олександрійський район. URL: <http://dia.dp.gov.ua/nikorolskij-rajon-unikalne-virobnictvo-trub-gliboka-pererobka-silskogospodarsko%D1%97-produkci%D1%97-ta-richkova-logistika/>.

17. Петерсон М. Принципи розробки стратегічного бачення // Аспекти місцевого самоврядування. 2000. № 2. С. 12 – 20.

18. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, А. Гоне, М. А. Черенкова та ін.; за ред. проф. В. А. Рача. Луганськ : Віртуальна реальність, 2007. 156 с.

19. Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Кіровоградської області : розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.06.2020 № 716-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>.

20. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III // Відом. Верховної Ради України. 2000. № 25. Ст. 195.

21. Про добровільне об'єднання територіальних громад : закон України №157-VIII від 05.02.2015 р. // Відом. Верховної Ради. 2015. № 13. Ст. 91.

22. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

23. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громад: наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 № 75. URL: https://cct.com.ua/2016/30.03.2016_75.htm.

24. Про місцеве самоврядування в Україні : закон України від 21 трав. 1997 р. № 280 // Відом. Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.

25. Про проект програми економічного і соціального розвитку Кіровоградської області на 2022 рік : розпорядження голови обласної державної адміністрації від 07.06.2021 № 444-р.

26. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету» (із змінами) постанови Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 № 621. URL: https://cct.com.ua/2003/26.04.2003_15.htm.

27. Про співробітництво територіальних громад : закон України № 1508-VII 17.06.2014 URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T141508.html.

28. Про стимулювання розвитку регіонів : закон України від 08.09.2005 № 2850 // Відом. Верховної Ради України. 2005. № 51. Ст. 548.

29. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету

Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р // Офіц. вісн. України. 2014 р. № 30. С. 8. Ст. 831.

30. Про утворення та ліквідацію районів: постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-ІХ // Відомості Верховної Ради України, 2020. № 33. Ст. 235.

31. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2020-2022 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2020 року № 671. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>.

32. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія / С. А. Романюк. Київ: НАДУ, 2019. 232 с.

33. Стратегічне планування: підручник для громадських організацій / за ред. В. Полуйко . – Львів: Західноукраїнський ресурсний центр, 1998. 187 с.

34. Стратегія розвитку Кіровоградської області на 2021-2027 роки. URL: <https://olexrada.gov.ua/>.

35. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.

36. Україна – 2030. Стратегія зміни майбутнього // Національний інститут стратегічних досліджень NISS. 06.02.2021. URL: <https://niss.gov.ua>

37. Управління проектами: навч. посіб. / Т.В. Маматова, В.М. Молоканова, І. А. Чикаренко, О. О. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с.

38. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.

39. Чикаренко І.А., Чикаренко О.О., Ушакова А.С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад // Аспекти публічного управління. 2018. Том 6. № 10. С. 54 – 61.

40. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в публічному управлінні : навч. посіб. у слайдах / Ю. П. Шаров. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 104 с.

41. Шаров Ю.П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях : навч. посіб. / Ю. П. Шаров. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 13 с.

42. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.

ДОДАТКИ