



У К Р А Ї Н А
О Д Е С Ь К А О Б Л А С Н А Р А Д А
П Р О Є К Т Р І Ш Е Н Н Я

**Про внесення змін до рішення обласної ради від 03 березня 2020 року
№ 1228-VII «Про затвердження Стратегії розвитку Одеської області на
період 2021-2027 роки»**

Відповідно до статей 43, 44, 59 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 04 серпня 2023 року № 816, обласна рада

ВИРІШИЛА:

1. Внести зміни до Стратегії розвитку Одеської області на період 2021-2027 роки, затвердженої рішенням обласної ради від 03 березня 2020 року № 1228-VII, змінивши її назву на «Стратегія відновлення та розвитку Одеської області на період 2021-2027 роки».
2. Затвердити Стратегію відновлення та розвитку Одеської області на період 2021-2027 роки у новій редакції (додається).
3. Контроль за виконанням рішення покласти на постійні комісії обласної ради.

Проект рішення підготовлено Департаментом економіки Одеської обласної державної адміністрації та внесено на розгляд головою (начальником) Одеської обласної державної (військової) адміністрації

Додаток
до рішення обласної ради
ВІД _____
№ _____ -VIII

СТРАТЕГІЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА 2021–2027 РОКИ



ОДЕЩИНА
ЗЕМЛЯ, ЩО ОБ'ЄДНУЄ

ДИСКЛЕЙМЕР

Проект Стратегії відновлення та розвитку Одеської області на період 2021 – 2027 розроблено Робочою групою з розробки Стратегії комплексного повоєнного відновлення, створеною за Розпорядженням начальника Одеської обласної військової адміністрації №476/А-2023 від 14.07.2023, за підтримки Швейцарсько-українських проєктів "Децентралізація для розвитку демократичної освіти" (DECIDE), який реалізується в Україні ГО DOCCU у партнерстві з Цюрихським педагогічним університетом (Швейцарія), "Згуртованість та регіональний розвиток України" (UCORD) за фінансової підтримки Швейцарії, представленої Швейцарським бюро співробітництва в Україні та їх підрядника консалтингової компанії CIVITTA.

Організаційна та комунікаційна основа стратегічного планування забезпечена Установою "Агенція регіонального розвитку Одеської області".

Внесок до окремих розділів Стратегії відновлення та розвитку Одеської області на період 2021 – 2027 здійснили: Програма Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади (EGAP), що фінансується Швейцарією і виконується Фондом Східна Європа; Проєкт USAID Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування ("ГОВЕРЛА"); Громадська організація "Агенція відновлення та розвитку" в рамках Програми сприяння громадській активності "Долучайся!", що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та здійснюється Рада в Україні та Громадська спілка "Ліга Сильних" у межах проєкту "Центр експертизи у сфері прав людей з інвалідністю" завдяки отриманому гранту від Програми "Підтримка організацій громадянського суспільства (ОГС)" в Україні у межах фінансової підтримки Міністерства закордонних справ і справ Співдружності націй та розвитку Великої Британії. Програма реалізується Crown Agents у партнерстві з International Alert і у співпраці з Crown Agents in Ukraine.



ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП	5
ОПИС ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПРОБЛЕМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ	8
СТРАТЕГІЧНА РАМКА	9
ВИСНОВКИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ І КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ	11
SWOT-АНАЛІЗ	49
ОСНОВНІ ЧИННИКИ І СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ОБЛАСТІ	53
ВІЗІЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ: ЗЕМЛЯ, ЩО ОБ'ЄДНУЄ	62
ПРІОРИТЕТ: ЕКОНОМІКА. СТРАТЕГІЧНІ ТА ОПЕРАТИВНІ ЦІЛІ	64
C1.1. Створення базових передумов для ефективного ведення бізнесу	65
C1.2. Імплементация активаторів економічного зростання	72
C1.3. Трансформація економіки регіону	77
ПРІОРИТЕТ: ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ. СТРАТЕГІЧНІ ТА ОПЕРАТИВНІ ЦІЛІ	90
C2.1. Покращення якості життя населення	91
C2.2. Підвищення продуктивності	102
C2.3. Забезпечення згуртованості	116
ПРІОРИТЕТ: ВРЯДУВАННЯ. СТРАТЕГІЧНІ ТА ОПЕРАТИВНІ ЦІЛІ	125
C3.1. Впровадження планування і моніторингу	126
C3.2. Забезпечення ресурсів для відновлення та розвитку територій	131
C3.3. Налаштування екосистеми належного врядування	135
СТРАТЕГІЯ ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В КОНТЕКСТІ УКРАЇНСЬКОЇ І ЄВРОПЕЙСЬКОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ	141
ВІДПОВІДНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ПРІОРИТЕТАМ І ЗАВДАННЯМ ОНОВЛЕНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ	141
ЦІЛІ І ЗАВДАННЯ РОЗВИТКУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	147
ВПРОВАДЖЕННЯ ТА МОНІТОРИНГ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ	156
КЛЮЧОВІ СТЕЙКХОЛДЕРИ	157
СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ І ОЦІНЮВАННЯ	164

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

АРР	-	агенція регіонального розвитку		
ВВП	-	валовий внутрішній продукт		
ВДВ	-	валова додана вартість		
ВДЕ	-	відновлювані джерела енергії		
ВЕД	-	види економічної діяльності		
ВЕС	-	вітроелектростанції		
ВОС	-	водопровідні очисні споруди		
ВПО	-	внутрішньо переміщені особи		
ВРП	-	валовий	регіональний	продукт
ГА	-	гектар		
ГЕС	-	гідроелектростанція		
ГІС	-	геоінформаційна система		
ДСРР	-	Державна стратегія регіонального розвитку		
ДФРР	-	Державний фонд регіонального розвитку		
ЄЗК	-	Європейський зелений курс		
ЄС	-	Європейський Союз		
ЄСДР	-	Стратегія Європейського Союзу для Дунайського регіону		
ЗВО	-	заклад вищої освіти		
ЗЗСО	-	заклади загальної середньої освіти		
ЗМІ	-	засоби масової інформації		
ЗП(ПТ)О	-	заклад (професійної) професійно-технічної освіти		
ЗУ	-	Закон України		
ІТ	-	інформаційні технології		
ІРЦ	-	інклюзивно-ресурсний центр		
КМУ	-	Кабінет Міністрів України		
КНС	-	каналізаційні насосні станції		
ММСП	-	мікро та малі середні підприємства		
МСБ	-	малий та середній бізнес		
МТД	-	міжнародна технічна допомога		
МТП	-	морський торговельний порт		
НАЗК	-	Національне агентство з питань запобігання корупції		
НАТО	-	Організація Північноатлантичного договору		
НКС	-	нематеріальна культурна спадщина		
НС	-	надзвичайна ситуація		
ООП	-	особливі освітні потреби		
ОМС	-	орган місцевого самоврядування		
ПДФО	-	податок на доходи фізичних осіб		
ПІІ	-	прямі іноземні інвестиції		

РЕВЧ - ресурсоефективне та чисте виробництво
РФ - Російська Федерація
СЕС - сонячні електростанції
Стратегія - Стратегія відновлення та розвитку Одеської області
СПП - споруди подвійного призначення
ТГ - територіальна громада
ТЕЦ - теплоелектроцентрально
ТИС - тисяч
ТПВ - тверді побутові відходи
ФАП - фельдшерсько-акушерський пункт
ЦНАП - центр надання адміністративних послуг
ШСД - Широкополосний доступ
TRACECA - "Транспортний коридор Європа - Кавказ - Азія"

ВСТУП

Даний документ є оновленою версією Стратегії розвитку Одеської області на період 2021 - 2027 роки. Стратегія відновлення та розвитку Одеської області (далі - Стратегія) розроблена на підставі Закону України "Про засади державної регіональної політики" та відповідно до Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2023 р. № 816.

Актуалізація Стратегії зумовлена оновленням Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки (затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695 "Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки" із змінами, внесеними згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 року № 940). Проте, наявність стратегії розвитку області - це не лише вимога законодавства, а й запорука успішного розвитку. Стратегічне планування є інструментом, що допомагає визначити напрямки розвитку регіону, забезпечити ефективне використання обмежених ресурсів, об'єднати широке коло стейкхолдерів та спрямувати їх зусилля на досягнення конкретних цілей.

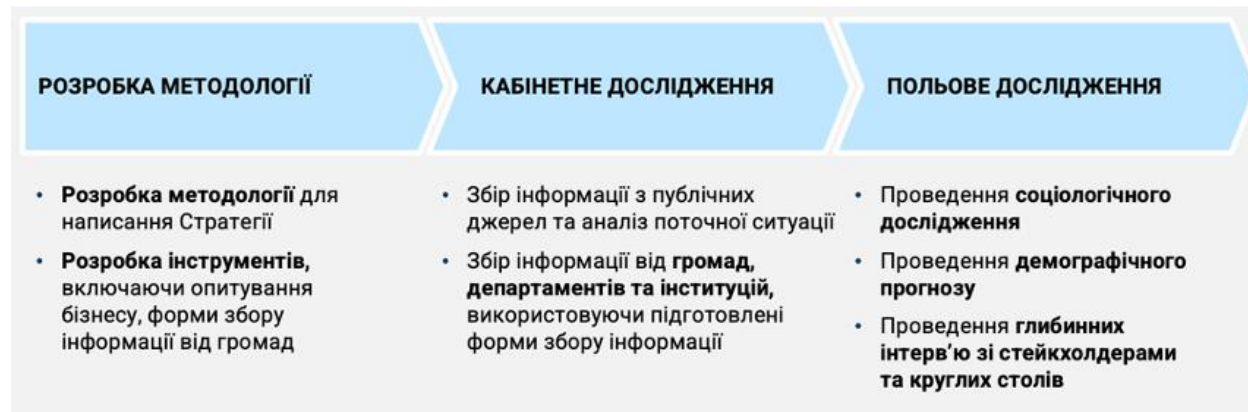
З моменту прийняття попередньої версії Стратегії суттєво змінились ряд факторів зовнішнього середовища, а саме:

- **розпочалась повномасштабна війна Російської Федерації проти України**, що суттєво вплинула на всі сфери життєдіяльності регіону: економіка зазнала втрат, міграційні процеси зросли, а соціальні та інфраструктурні руйнування потребують комплексного підходу до відновлення;
- **Україна набула статус кандидата на членство в ЄС**, що сприятиме відкриттю доступів до різних фондів Європейського Союзу та створюватиме нові можливості для партнерств на різних рівнях;
- **запроваджено нові підходи до стратегічного планування та фінансування регіонального розвитку**, що відкриває нові можливості для реалізації різноманітних ініціатив.

Враховуючи ці та інші виклики, виникла потреба в оновленні Стратегії розвитку Одеської області відповідно до нових реалій і з урахуванням цього **визначити стратегічне бачення розвитку регіону на наступні роки.**

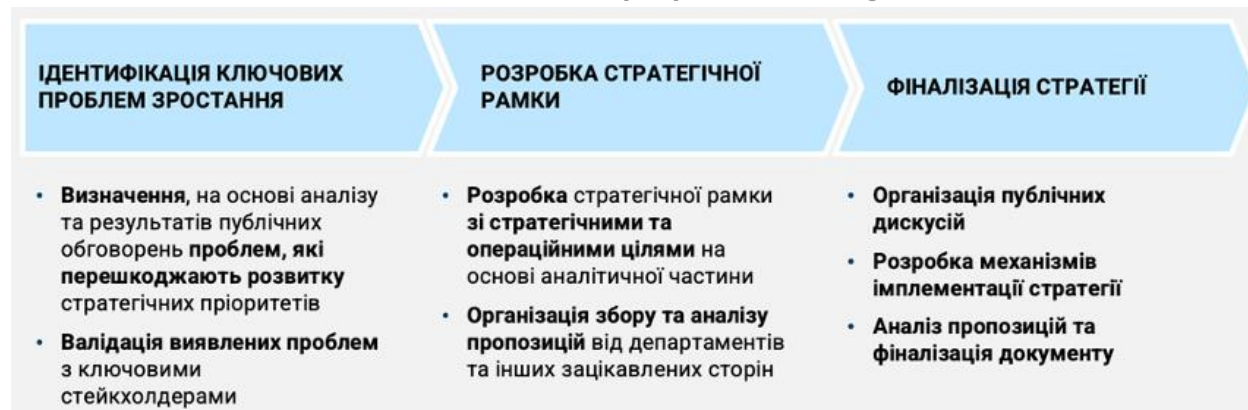
Розроблення Стратегії передбачало два етапа: аналітичний та програмний, а також роботу над Планом заходів. Нижче схематично представлено ключові стадії та активності кожного етапу.

Малюнок 1. Ключові стадії та активності аналітичного етапу



Результатом першого етапу став комплексний аналіз соціально-економічного становища Одеської області, який викладений в окремому документі. При розробці даного документу був здійснений збір інформації від структурних підрозділів Одеської обласної державної (військової) адміністрації, проаналізовано більше 50 публічних джерел та дані від 82 територіальних громад, проведено інтерв'ю з ключовими стейкхолдерами, соціологічне опитування мешканців області, проведення публічних круглих столів з залученням експертів та стейкхолдерів. Цей аналітичний огляд став основою для визначення ключових викликів та перспектив області, які у т.ч. відображені у SWOT-аналізі, а також можливих сценаріїв розвитку.

Малюнок 2. Ключові стадії та активності програмного етапу



Результатом **другого етапу** стало напрацювання візії, визначення стратегічних та оперативних цілей, а також завдань за трьома основними пріоритетами:

Економіка, Людський капітал та Врядування, а також розроблення механізмів імплементації, моніторингу та оцінки.

При розробленні Стратегії враховувались три часові горизонти планування:

- невідкладні дії (горизонт Resilience - завдання на підвищення стійкості, визначені як невідкладні в рамках оперативних цілей, та виділені в програмній частині зеленим кольором);
- базовий набір завдань в рамках стратегічних і оперативних цілей (горизонт Recovery - завдання, які несуть в собі розвитковий потенціал, але перш за все спрямовані на відновлення потенціалу регіону);
- напрацювання перспективних рішень, пов'язаних з вирішенням проблем ключових проблем, які накладають суттєві обмеження на майбутній розвиток регіону (горизонт Development - механізм напрацювання таких рішень представлений в останньому розділі Стратегії)¹.

Поєднання цих трьох часових горизонтів і дозволяє позиціонувати цю Стратегію як Стратегію відновлення та розвитку Одеської області.

Стратегія включає наступні розділи:

Розділ “Опис основних тенденцій та проблем соціально-економічного розвитку регіону” надає ключові висновки з аналітичного документу, який був підготовлений на першому етапі. Також у цьому розділі запропонована стратегічна рамка для виявлення ключових проблем зростання та пріоритетів, які визначили структуру програмної частини Стратегії.

Розділ “Основні чинники і сценарії розвитку області” містить огляд можливих сценаріїв подальшого розвитку області за нинішніх умов.

Розділ “Візія розвитку регіону” представляє цільову точку майбутнього розвитку регіону, досягненню якої підпорядкована Стратегія.

Розділ “Пріоритет: Економіка” містить стратегічні та оперативні цілі, а також завдання за даним пріоритетом.

Розділ “Пріоритет: Людський капітал” містить стратегічні та оперативні цілі, а також завдання за даним пріоритетом.

Розділ “Пріоритет: Врядування” містить стратегічні та оперативні цілі, а також завдання за даним пріоритетом.

Розділ “Стратегія відновлення і розвитку Одеської області в контексті української і європейської регіональної політики” представляє аналіз узгодженості даної Стратегії з ключовими стратегічними документами, які визначають систему та пріоритети регіональної політики України та ЄС.

Розділ “Впровадження та моніторинг реалізації стратегії” описує механізми впровадження стратегії, а також ролі ключових стейкхолдерів в даному процесі.

¹ Враховуючи високий рівень невизначеності щодо наслідків повномасштабного російського вторгнення, що триває, для України в цілому і Одеської області зокрема, завдання, які відносяться до горизонту Development можуть бути зміщені на наступний програмний період 2028- 2034 роки

ОПИС ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПРОБЛЕМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Оновлена Стратегія відновлення та розвитку Одеської області розроблялась відповідно до нових викликів на основі поглибленого аналізу тенденцій та актуальної ситуації в усіх ключових сферах життєдіяльності регіону. Особлива увага при цьому приділялась тому, що повномасштабне вторгнення спричинило суттєві трансформації у всіх цих сферах в країні в цілому та в регіоні: економіка зазнала втрат, зросли міграційні процеси, відбувається руйнування соціальної та інженерної інфраструктури, знижується рівень життя людей, нарастають соціальні проблеми тощо. Усі ці негативні тенденції зумовлюють необхідність комплексного підходу до відновлення з одночасним переосмисленням перспектив розвитку регіону.

Результати соціально-економічного стану викладені у окремому аналітичному документі [“Аналіз соціально-економічного становища Одеської області”](#). Проведений аналіз став основою для визначення ключових викликів та перспектив, а також можливих сценаріїв розвитку області. Нижче представлено скорочений варіант аналітичного документу.

Структура аналітичного документу включає 8 основних блоків, які були визначені з метою повною мірою охопити основні сфери життєдіяльності регіону: **Розділ 1 “Географічне положення”**, у якому висвітлено характеристику положення Одеського регіону відповідно до зовнішнього середовища, що включає геостратегічне, транспортно-географічне, ресурсно-рекреаційне положення та зміни суспільно-географічного положення регіону в контексті повномасштабного вторгнення.

Розділ 2 “Природно-ресурсний потенціал”, у якому висвітлено природні умови та ресурси регіону, за якими Одеська область тримає лідерські позиції, а також окреслено екологічний стан та чинники, що впливають на його погіршення.

Розділ 3 “Людський капітал” описує актуальну ситуацію щодо людського капіталу, зважаючи на демографічну ситуацію в регіоні, та характеризує основні сфери, від розвитку яких залежить формування людського капіталу: ринок праці, сфери освіти, охорони здоров'я та соціального захисту.

Розділ 4 “Інфраструктура” характеризує стан транспортної інфраструктури Одеської області, роль та проблематику окремих видів транспорту. Також у даному розділі проаналізовано стан та проблеми житлової та комунальної інфраструктури.

Розділ 5 “Економічний потенціал” описує економіку з точки зору трьохсекторальної моделі, яка передбачає поділ на первинний, вторинний та третинний сектори, стан розвитку яких обумовлює економічний потенціал і визначає економічний розвиток Одеської області.

Розділ 6 “Врядування та фінанси”, у якому подано опис існуючої системи адміністративно-територіального устрою, стан планування просторового розвитку регіону та особливості розвитку мікрорегіонів в складі області, огляд громадянського суспільства, розглянуті заходи запобігання та протидії корупції, безпекову ситуацію, особливості цифровізації, а також ситуацію у сфері публічних фінансів, зміну надходжень до обласного та місцевих бюджетів, та сплати податків.

Розділ 7 “Національна рамка відновлення” включає інструменти планування відновлення, які запроваджуються на національному рівні, та законодавчу рамку планування розвитку регіональної політики.

Розділ 8 “Стратегічні виклики та перспективи”, у якому представлено основні висновки, який витікають з попередніх розділів аналітичного документу, та аналіз сильних та слабких сторін області (SWOT-аналіз).

СТРАТЕГІЧНА РАМКА

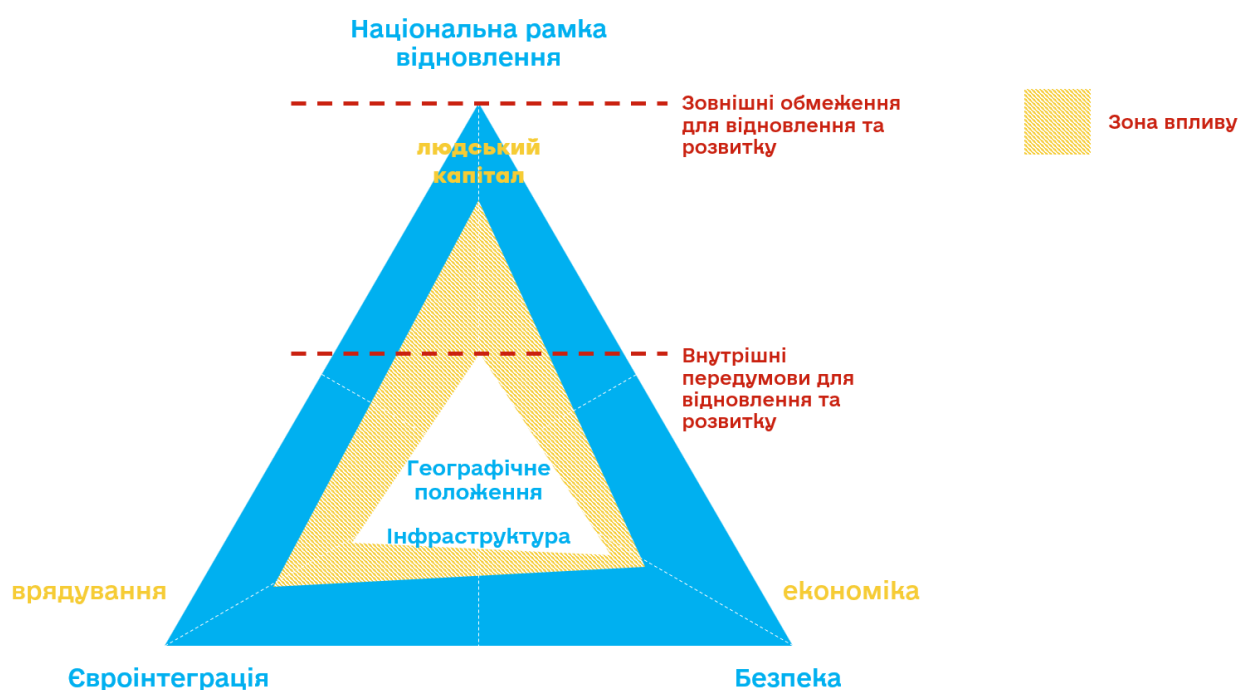
Проведений аналіз соціально-економічного становища Одеської області дозволив виявити загальні тенденції та фактори, які впливають на подальший розвиток регіону. Для систематизації і структурування результатів проведеного аналізу в даній Стратегії запропоновано стратегічну рамку, яка передбачає визначення зовнішніх і внутрішніх передумов і обмежень, які задають діапазон можливостей розвитку регіону.

Якщо говорити про потенціал окремих напрямків розвитку регіону, то, відповідно до запропонованої стратегічної рамки, внутрішній контур передумов/обмежень визначається такими базовими факторами як **географічне положення** (геостратегічне та транспортно-географічне положенням, наявність ресурсно-рекреаційного потенціалу) та **стан інфраструктури** (транспортної, енергетичної, комунікаційної, соціальної та іншої). Натомість розвиток Одеської області у контексті зовнішніх можливостей/обмежень обумовлений наступними трьома ключовими чинниками: **євроінтеграційними процесами**, а також можливостями нових партнерств та доступу до європейських програм; **національною рамкою відновлення** - додаткового ключового фактору, що впливає на Одещину, оскільки визначає доступ до ресурсів для відновлення регіону в майбутньому, а також **безпековою ситуацією** - фактором, що тягне за собою обмежені

можливості для розвитку окремих галузей економіки та інших сфер - як у поточній ситуації, так і у майбутньому.

Внутрішні та зовнішні передумови/обмеження визначають пріоритети для спрямування ресурсів за трьома напрямками реального впливу: економіки (залучення інвестицій, покращення бізнес клімату, розвиток зовнішньої торгівлі, стимулювання інновацій); людського капіталу (якості життя, продуктивності); врядування (впровадження просторового планування, покращення інклюзивності, збільшення прозорості).

Малюнок 3. Стратегічна рамка розвитку розвитку Одеської області



Саме ці три напрямки лягли в основу даної Стратегії як її ключові пріоритети. На основі результатів аналітики по кожному з них було визначено перелік ключових проблем зростання, які стримують розвиток регіону, а в подальшому - напрацьовано стратегічні та оперативні цілі, а також завдання на їх реалізацію.

ВИСНОВКИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ І КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Відповідно до стратегічної рамки, в умовах війни та обмежених ресурсів для розвитку гостро постає питання визначення пріоритетів: **розвитку економіки, людського капіталу та місцевого самоврядування**. За результатами аналітики для кожного з визначених напрямків було виділено ключові висновки та ідентифіковано ключові проблеми. У даному розділі також висвітлено ключові висновки аналітичної частини розділів **“географічного положення”, “природно-ресурсного потенціалу”**, як базових факторів що визначають можливість розвитку трьох напрямків.

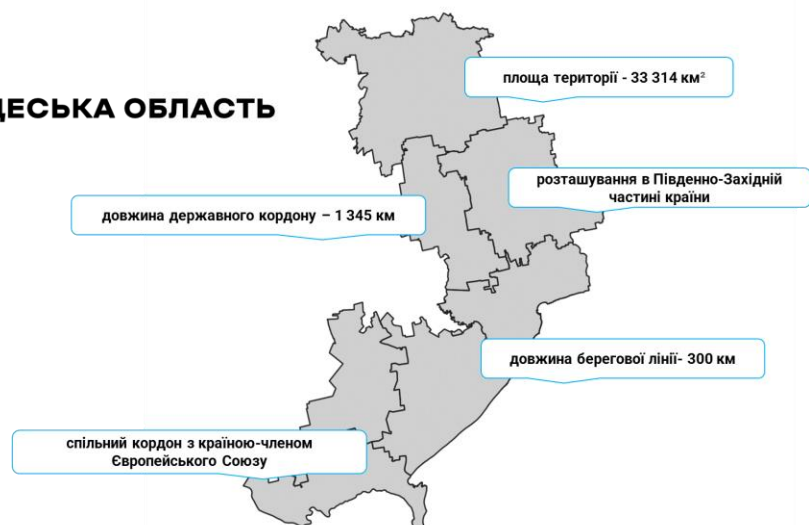
У контексті **географічного положення**, Одеська область є найбільшим регіоном України, має прикордонне та приморське розташування, що дає можливість здійснювати міжнародні перевезення, розвивати туристичну галузь та сільське господарство переважно степової зони.

Малюнок 4. Географічне положення Одеської області

Конфігурація Одеської області, різні природні умови та ресурси обумовили те, що її можна умовно поділити на три мікрорегіони: Північ (Подільський, Березівський, Роздільнянський район) - переважно сільськогосподарська частина, Одеська агломерація² (Одеський район) - основний

промисловий, туристичний та транспортний центр та Південь (Ізмаїльський,

ОДЕСЬКА ОБЛАСТЬ



² Примітка: наразі в Україні відсутнє нормативно закріплене поняття “агломерації” і регулювання функціонування таких мікрорегіональних утворень. У Стратегії “Одеська агломерація” - умовний термін, який включає в себе фактично Одеський район, який може повністю або частково відповідати поняттю агломерації залежно від вибраних критеріїв

Болградський, Білгород-Дністровський район) - має значні рекреаційні та транспортні ресурси, але дещо обмежений транспортний доступ.

Географічне положення обумовило позиціонування області як регіону інтенсивної міжнародної та зовнішньоекономічної діяльності. Членство в декількох міжнародних організаціях (Асамблея Європейських Регіонів, Робоча Співдружність Придунайських країн, Єврорегіон "Нижній Дунай", Асамблея європейських виноробних регіонів) дозволяє їй бути в контексті європейського простору.

До російсько-української війни Одеська область позиціонувалась як логістичний хаб для міжнародної торгівлі з найбільшими портами країни та як привабливий туристичний регіон. Проте війна вплинула на розвиток області та сформувала зовнішні обмеження для розвитку Одещини. Насамперед мова йде про безпекову ситуацію в регіоні. Геостратегічне положення області погіршилось, що обумовлено прикордонним розташуванням з територією невизнаного Придністров'я, близьким розташуванням до об'єктів військових дій у Чорному морі та перебуває під перманентною загрозою перенесення активних бойових дій на територію області.

Ключовими серед **природних ресурсів** Одещини є: кліматичні, водні, бальнеологічні та земельні ресурси.

Клімат Одеської області помірний, поєднує в собі риси помірно-континентального та морського. Це дозволяє вирощувати сільськогосподарські культури та розвивати туристичну галузь. Для земельних ресурсів властиве нерівномірне зволоження, близько 227 тис. га угідь є зрошувальними. Запаси поверхневих вод на території області розподіляються нерівномірно. Тому для забезпечення потреб населення використовуються 5 700 артезіанських свердловин та шахтних колодязів.

Одеська область з поміж інших регіонів України виділяється своїм унікальним рекреаційним потенціалом (мінеральні води, лікувальні грязі, мінеральні джерела, ропа лиманів і моря), біологічними ресурсами моря, лиманів, великих річок, цінними біосферними ресурсами та екосистемами.

При цьому, екологічний стан Одеського регіону характеризується сукупністю екологічних проблем різного характеру та масштабу: забруднення атмосферного повітря, забруднення ґрунтів та підземних вод стоками з сільськогосподарських угідь, підтоплення населених пунктів, забруднення морського узбережжя та акваторій промисловими стоками, каналізаційними матеріалами та нафтопродуктами. До того ж, екологічна ситуація погіршується внаслідок

повномасштабного вторгнення через викиди забруднюючих речовин під час обстрілів тощо.

СФЕРА ВПЛИВУ: ЕКОНОМІКА

Одеська область є сьомою за розмірами економікою в Україні за показником валового регіонального продукту (ВРП), який у 2021 році становив 271,7 млрд грн. Питома вага регіону у ВВП України завжди знаходилась в межах 5%. На збільшення ВРП (у грошовому еквіваленті) у 2021 році вплинули збільшення обсягів валової реалізованої продукції сільського господарства у більше ніж два рази, - регіон досягнув рекордного значення за період 2014-2021 років, що зумовило підвищення частки регіону в Україні, а також збільшення обсягів роздрібної торгівлі в 1,2 рази. Водночас Одещина незначно наростила обсяги реалізованої промислової продукції - за цим показником вона стабільно посідає 10-11 місце в Україні.

Враховуючи географічне положення Одеської області та наявний природно-ресурсний потенціал, традиційними галузями для економіки Одеської області є оптова та роздрібна торгівля, сільське господарство, транспорт та промисловість.

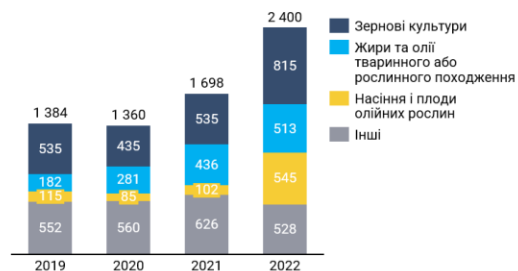
Малюнок 5. Ключові економічні показники Одеської області



Структура зайнятості Одеської області за видами економічної діяльності, 2021 р.



Товарна структура зовнішньої торгівлі Одещини, млн дол. США, 2019-2022 рр.



Джерело: Державна служба статистики України

До повномасштабного вторгнення регіон залучив 1,573 млрд дол. США прямих іноземних інвестицій (ПІІ), проте обсяги залучених ПІІ мають спадаючий тренд з

2016 року. Зовнішньоекономічна діяльність є однією з основних складових економіки регіону, однак Одещина не повністю використовує наявні можливості для посилення своїх позицій у міжнародній торгівлі. Експорт товарів та послуг становив 26,6% від ВРП області, водночас відсоток експорту товарів та послуг в Україні становив 40,7% від ВВП. З аналізу товарної структури експорту випливає, що регіон здебільшого експортує сировинну продукцію, яка має низьку частку доданої вартості. Не дивлячись на всі передумови та експортний потенціал, за обсягами товарного експорту Одещина займає 9 місце в Україні (з питомою вагою 2,5%). Переважання імпорту товарів та послуг, який становив 28,6% від ВРП, зумовлює негативне сальдо зовнішньої торгівлі у 2021 році.

Для визначення ключових проблем і завдань за напрямом “Економіка” ситуація у цій сфері аналізувалась з точки зору трьохсекторальної моделі, яка передбачає поділ на первинний (сільське господарство, рибальство та гірничодобувна промисловість), вторинний (виробництво та будівництво) та третинний сектори (послуги). Стан розвитку цих секторів обумовлює економічний потенціал і визначає економічний розвиток Одеської області.

Проведений аналіз ситуації в цих секторах в період до повномасштабного вторгнення і в поточний період дозволив зробити наступні висновки щодо **економічної ситуації в області**:

- Аграрний сектор як основна складова **первинного сектору** залишається привабливим для внутрішніх та зовнішніх інвесторів навіть у воєнний період: капітальні інвестиції в цю сферу знизились лише на 5% після початку повномасштабного вторгнення. Для створення додаткових умов розвитку первинного сектору, слід зосередити увагу на розвитку меліорації, зокрема зрошувальних систем, а також розвитку власної переробної промисловості (у вторинному секторі);
- У структурі сільського господарства Одещини превалює рослинництво (88,2%), яке демонструє тенденцію до зростання. В рослинництві переважає вирощування зернових (66%), яке стикається з певними ускладненнями в умовах війни через проблеми з подальшим збутом. Окремо слід виділити виноградарство, частка регіону в якому найвища (60% від усіх площ виноградників по Україні);
- Вівчарство - традиційна галузь сільського господарства Одеської області. Одещина за поголів'ям овець та кіз посідає перше місце серед регіонів країни з часткою – 32,7% у 2021 році;
- Приморське положення сприяє розвитку рибного промислу: розвиток аквакультури та вирощування осетрів. Проте російське вторгнення заблокувало промислове рибальство в Азовському та Чорному морях, що призвело до значних збитків в галузі;

- Добувна промисловість не має наразі суттєвого впливу на загальний стан первинного сектору Одеської області, оскільки територія області характеризується обмеженими мінеральними ресурсами - в основному вони представлені будівельною сировиною місцевого значення. При цьому Одеська область має потенціал для розвитку родовищ нафти та газу. Відновлення роботи нафтогону "Одеса-Броди" та з'єднання із Адамово (Польща) може забезпечити ефективне його використання, транспортуючи газ з Каспійського регіону до країн ЄС. Будівництво ЗПГ-терміналу повинно стати пріоритетним напрямком розвитку енергетики в області, використовуючи її географічний потенціал в період повоєнного відновлення;
- **Вторинний сектор** зараз переживає кризу через загальнонаціональний економічний спад та постійні атаки на промислову інфраструктуру (елеватори та портову інфраструктуру), обсяг капітальних інвестицій у промисловість знизився на 54% у 2022 році. Перспективним є розвиток харчової промисловості, сировину для якої можуть постачати підприємства первинного сектору АПК. Харчова промисловість має всі підстави для подальшого розвитку в повоєнний період;
- Енергетика області характеризується енергодифіцитністю. Відбувається пошкодження енергетичної інфраструктури через регулярні обстріли Одеської області та зростаюче навантаження на вцілілі об'єкти;
- Географічне розташування регіону зумовлює великий потенціал для розвитку відновлюваних джерел енергії (6,9% від загальної генерації ВДЕ в Україні). У просторовому відношенні концентрація ВДЕ є найбільшою на Півдні (35 об'єктів). В Одеській агломерації розташовано 14 об'єктів ВДЕ, а на Півночі - 15. Найбільша кількість сонячних електростанцій концентрується у Південному мікрорегіоні через сприятливі кліматичні умови (31 СЕС);
- **Третинний сектор** Одеської області формують послуги транспорту, оптова та роздрібна торгівля, ІТ-послуги та туризм. Значну частину в експорті послуг займають транспортні послуги (73%);
- ІТ-сектор в основному зосереджений в Одесі. Частка сектору в експорті послуг становить 9,2%. Подальший розвиток сектору полягає в посиленні співпраці з закладами вищої освіти (для підвищення якості підготовки професійних кадрів та набуття студентами практичних навичок) та створенні сприятливих умов для функціонування існуючих та збільшення кількості місцевих продуктивних ІТ-компаній;
- Інноваційна діяльність в Одеській області є недофінансованою і з боку держави, і з боку приватного сектору - витрати на інновації та обсяги реалізованої інноваційної продукції є критично низькими (2%). У серпні 2023 року в Одеській області відкрити перший на Півдні України

акселератор для стартапів. В цьому аспекті важливо створити такі умови, щоб місцеві стартапи залишалися в Україні, а не реєстрували свою діяльність за кордоном;

- Найбільш розвиненим сегментом фінансового ринку Одеської області є банківський сегмент. Він сформований з банків, зареєстрованих в регіоні (Банк Південний та МТБ Банк), філій та структурних підрозділів державних і приватних українських банків та банків з іноземним капіталом. До початку повномасштабного вторгнення забезпеченість відділеннями в розрахунку на одного мешканця регіону була однією з найбільших в Україні. Разом з тим, на фоні війни кількість банківських відділень зменшилась на 18,8% (станом на 1.07.2023). Банківські відділення та інфраструктура сконцентрована, переважно в міській частині регіону. Це створює цілий ряд перешкод для ведення бізнесу в сільській місцевості і ускладнює там проведення безготівкових розрахунків;
- У довоєнний період туристичний бізнес Одещини був впізнаваним та досить диверсифікованим за спеціалізацією. Туристична сфера характеризується значною часткою тіньового сегменту, залежністю від сезонності й високою чутливістю до впливу негативних зовнішніх факторів: обсяг туристичних зборів у 2022 р. знизився майже у 5 разів, порівняно з 2021 роком (4,1% від загального значення по Україні). Так, додатковим зовнішнім фактором стало повномасштабне вторгнення;
- Наразі туризм потребує переосмислення напрямків спеціалізації, з диверсифікацією туристичних послуг у повоєнний період; орієнтація в першу чергу має бути на внутрішній туризм. Це можливо за рахунок використання вже наявної бази туристичного потенціалу та відродження сфери у напрямку оздоровчого та еногастрономічного туризму. Зокрема, область характеризується унікальним рекреаційним потенціалом, який у поєднанні з лікувально-курортною інфраструктурою може стати одним з головних напрямків розвитку після припинення військових дій.

Просторовий аналіз економічного розвитку області показав наступне:

- Головною особливістю Одеської агломерації є її витягнутість вздовж моря та нетиповий для неприморських агломерацій радіус охоплення громад близько 50-55 км. Одеська агломерація також відрізняється за рахунок насиченості культурних, ділових, освітніх послуг, які у поєднанні з розвинутим морським господарством, промисловістю та торгівлею створюють великий потенціал для розвитку. До складу Одеської агломерації входять 22 територіальні громади та, загалом, 155 населених пунктів. У межах Одеської агломерації варто виділити також потенційні субцентри: міста Чорноморськ і Південне (Южний), які разом з Одесою є

ключовими портами "Великої Одеси", а також конурбація Біляївка – Теплодар – Маяки та Доброслав – Визирка³;

- Придунайська група міст Ізмаїл, Рені, Кілія, що має транспортно-економічну спеціалізацію та орієнтацію на сільське господарство з вирощуванням винограду, кісточкових та вирощуванням худоби;
- Третя група міст, що розташована на півночі області: міста Подільськ, Балта з агропромислово-транспортною спеціалізацією.

З аналізу **інфраструктури**, яка є важливою складовою реалізації економічного потенціалу області, впливають наступні висновки:

- Одеська область має високий транзитний потенціал, адже через неї проходять 5 міжнародних транспортних (автомобільних та морських) коридорів, тому є необхідність у розбудові логістичних центрів;
- Незважаючи на розгалужену мережу автомобільних доріг державного та місцевого значення, проблема незадовільної якості доріг є актуальною для більшості громад і перешкодою для залучення інвестицій у їхній розвиток;
- Залізничний транспорт відіграє важливу роль у здійсненні міжнародної торгівлі, адже забезпечує основну масу перевезень вантажів в області та з інших міст України до портів. У рамках євроінтеграції України залізничне сполучення з країнами ЄС є одним з головних пріоритетів розвитку транспортної інфраструктури;
- Після повномасштабного вторгнення залізниця та автомобільне сполучення набули особливого значення через припинення роботи аеропорту та блокування основних портів області;
- Морегосподарський комплекс Одеської області відіграє важливу роль не тільки на рівні області, а й на рівні країни. Збільшення пропускнуєї спроможності морських портів України важливе для покращення товарообігу з іншими країнами, у тому числі для відновлення транзитного потенціалу регіону;
- До повномасштабного вторгнення порти "Великої Одеси" забезпечували більшу частину експорту товарів країни, тому їх блокування вкрай негативно вплинуло на міжнародну торгівлю України, особливо на виробників сільськогосподарської продукції. В той час Дунайські порти показали, що частково можуть замінити основні порти Одеси, тому потрібно розширювати їх можливості товарообробки;
- Авіасполучення в області має потенціал до розвитку і розширення після війни, що позитивно вплине на якість сполучення України з іншими містами України та країнами;

³ Звіт "Про дослідження перспектив формування Одеської агломерації", доступ за [посиланням](#).

- Через особливості конфігурації території регіону обмеженість внутрішньої транспортної інфраструктури робить постачання товарів у південні райони області вразливими до безпекових ризиків.

Аналіз **зовнішньо-економічної діяльності** показав:

- Географічне положення і розвинена в довоєнний період транспортно-логістична інфраструктура сформувала вигідні передумови для розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- Відбулася зміна тенденції експорту-імпорту. До 2019 року зростали обсяги імпорту за скорочення експорту, а з 2020 року одночасно експорт та імпорт збільшується, ця тенденція зберігається і після початку повномасштабного вторгнення. Серед основних причин даної тенденції: суттєве зростання сировинного експорту (заборона на експорт усіх товарів з портів Великої Одеси, крім експорту зернових з серпня 2022 року), складність виробництва товарів провідними підприємствами-експортерами через проблеми з електропостачанням, ракетні обстріли, нестачу робочої сили через міграцію та мобілізацію працівників;
- Найбільший партнер Одещини у 2021 році - країни ЄС (1 049 млн дол. США). Його частка майже не збільшувалася з 2014 року, у порівнянні з загальнонаціональною вона є значно нижчою, що свідчить про низьку інтенсивність розвитку експорту продукції до країн ЄС;
- В експорті товарів Одещини переважають товари з низькою доданою вартістю, що не сприяє подальшому розвитку області через недостатнє використання потенціалу переробки сировини;
- У товарній структурі експорту Одещини домінує продукція рослинного походження (78%). Різке зростання експорту продуктів рослинництва у 2022 році обумовлене зростанням експорту сировини з соняшнику;
- Повоєнне відновлення Одещини має базуватися на створенні економіки області з високою часткою доданої вартості та диверсифікацією експорту;
- У структурі експорту послуг переважають транспортні послуги. У воєнний час відбулося падіння обсягу експорту послуг на 42%. Визначальний вплив на це мало блокування Чорного моря. Водночас експорт комп'ютерних послуг, навпаки, зріс.

Окремо було проведено аналіз **залучення інвестицій**, в результаті чого були зроблені наступні висновки:

- Одеська область входить лише в першу десятку регіонів України за обсягами капітальних вкладень в економіку, при цьому вона має нижчі, порівняно з Україною, темпи залучення капітальних інвестицій в економіку та більше скорочення інвестиційної активності за підсумками 2022 року, ніж в Україні (44% проти 40% відповідно);

- Транспорт (46%) та промисловість (30%) були основними реципієнтами прямих іноземних інвестицій. Вони також залучали високу долю капітальних інвестицій. Серед інших галузей, куди були спрямовані капітальні інвестиції області, - сільське господарство та будівництво;
- Повномасштабне вторгнення створило багато викликів для інвестиційної привабливості області. Єдина галузь, яка продемонструвала відносну стійкість і зберегла інвестиційну привабливість, - сільське господарство. Очевидно, що аграрна сфера та харчова промисловість залишатимуться і надалі цікавими для інвесторів, як в нинішній період, так і на ранній стадії повоєнного відновлення;
- Незважаючи на економічний потенціал регіону, місцеві підприємства часто стикаються з відсутністю ресурсів та інструментів для росту. Це призводить до того, що бізнеси не можуть конкурувати на зовнішніх ринках та адаптуватися до швидко змінюваних умов. Додатковою зовнішньою обставиною через повномасштабне вторгнення є руйнування сталих ланцюгів вартості без переорієнтації на нові.

Смарт-спеціалізація

Зважаючи на економічний потенціал Одеської області, використана методологія визначення смарт спеціалізації, яка ґрунтується на критеріях українського законодавства у визначенні сфер смарт-спеціалізації⁴:

- наявність ресурсів (активів) та спроможності регіону (включаючи фінансовий, природно-ресурсний, виробничий, науковий, інноваційний та кадровий потенціал);
- потенційна здатність до диверсифікації галузей економіки за рахунок розробки конкурентоспроможних кластерів, розвитку міжгалузевих зв'язків або інших видів економічної діяльності;
- наявність або прогнозована спроможність досягти високої концентрації підприємств у регіоні, у тому числі шляхом створення інноваційних систем колективних зусиль на основі державно-приватного партнерств.

Відповідно до зазначених трьох критеріїв, обрано ряд показників вагомості ВЕД в економіці регіону протягом останніх п'яти років, серед них: валова додана вартість, капітальні інвестиції, прямі іноземні інвестиції, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, кількість найманих працівників на підприємствах, середньомісячна заробітна плата, витрати на оплату праці на

⁴ Наказ Міністерства економіки України від 10 червня 2024 року № 14563 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо застосування смартспеціалізації на регіональному рівні», доступ за [посиланням](#).

підприємствах за ВЕД. Кожен із показників проаналізований за двома параметрами: динамікою протягом п'яти років (з 2018 по 2023 років) та часткою від загального показника в межах регіону. Надалі параметри було проранжовано, а їх сума - лягла в основу визначення індексу рангу. Індекс рангу кожного з ВЕД вираховувався як частка від найвищого показника суми рангів. Отримані результати дозволили виокремити галузі для яких характерним є найбільша кількість показників із вищими за середніми параметрами (>0.75). Це:

- промисловість (найбільше значення характерне для харчової);
- оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів;
- будівництво;
- охорона здоров'я та надання соціальної допомоги.

Сумарна кількість зайнятих в цих сферах складає 44% загальної зайнятості в регіоні.

Таблиця 1. Визначення вагомості ВЕД в економіці регіону

КВЕД	ВДВ	Капітальні інвестиції	ПІІ	Обсяг реалізованої продукції підприємств	Кількість найманих працівників на підприємствах	Середньо місячна заробітна плата	Витрати на оплату праці на підприємствах за ВЕД
Індекс рангу							
Сільське, лісове та рибне господарство	0.62	0.88	0.93	0.59	0.41	0.44	0.46
Промисловість	0.52	1.00	0.56	0.78	0.78	0.53	0.93
Будівництво	0.90	0.94	0.26	1.00	0.93	0.41	0.89
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	0.86	0.56	0.96	0.93	0.96	0.53	0.86
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	0.55	0.81	1.00	0.56	0.74	0.56	0.68
Тимчасове розміщування й організація харчування	1.00	0.19	0.93	0.26	0.26	0.19	0.25

Інформація та телекомунікації	0.69	0.31	0.19	0.37	0.37	1.00	0.25
Фінансова та страхова діяльність	0.66	0.25	0.89	0.59	0.63	0.69	0.61
Операції з нерухомим майном	0.52	0.50	0.52	0.67	0.48	0.06	0.39
Професійна, наукова та технічна діяльність	0.48	0.44	0.30	0.56	0.59	0.34	0.57
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	0.34	0.69	0.96	0.78	0.63	0.66	0.64
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	0.79	0.75	0.00			0.50	
Освіта	0.41	0.38	0.15	0.52	0.44	0.50	0.39
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	0.28	0.63	0.74	0.93	1.00	0.78	1.00
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	0.31	0.13	0.00	0.07	0.52	0.47	0.35
Надання інших видів послуг	0.45	0.06	0.00	0.33	0.15	0.81	0.28

Отримані результати, дозволили сформулювати візію галузей смарт-спеціалізації Одеського регіону. Так, харчова промисловість розглядається, як частина **агропромислового комплексу** - багатогалузева виробнича мережа, яка характеризується високим рівнем вер-тикальної і горизонтальної інтеграції суб'єктів господарювання.

Розвиток агропромислового комплексу, як галузі смарт-спеціалізації Одещини, вбачається у трьох аспектах:

1. Інтенсифікація сільського господарства. Орієнтація на збільшення доданої вартості та максимізацію прибутку в умовах обмежених ресурсів та зростаючого попиту на сільськогосподарську продукцію є стратегією, спрямованою на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності сільського господарства, забезпечуючи при цьому сталість і стійкість галузі в умовах сучасного ринкового середовища;
2. Створення нових форм суспільної та просторової організації виробництва.

Зокрема, формування мережі кооперативів та кластерів;

3. Впровадження інновацій. Широке застосування у виробничому процесі досягнень науково-технічного прогресу, використання ефективних засобів і предметів праці (новітнього обладнання, матеріалів, енерго- і ресурсозберігальних технологій), удосконалення форм виробництва (до прикладу, вертикалізація виробництва) та меліорації (крапельний полив, автоматизовані системи моніторингу стану ґрунтів і води та управління режимом зрошення), розвиток органічного землеробства (включаючи продукування веганської та вегетаріанської провізії, проведення комплексних лабораторних аналізів якості продуктів харчування), поєднання технологій різних галузей, до прикладу - розвиток агрофотовольтаїки.

У світлі результатів економічного аналізу, передбачається, що одночасний розвиток та підсилення сфери оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів й будівництва можливий через смарт спеціалізацію у сфері логістики.

Географічне положення, сформоване інфраструктурне забезпечення у вигляді річкових та морських портів у поєднанні з залізничним, автомобільним сполученням разом з трубопровідним транспортом дозволили розвинути сфері торгівлі. Якщо проаналізувати дані по валовій доданій вартості, то сфера оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів посідає перше місце серед ВЕД і складає 14% серед усіх ВЕД 2022 року та 12% з точки зору кількості штатних працівників в загальному обсязі завдяки розвитку "блакитної економіки".

53% об'єктів будівництва у 2021 році припало на будівництво будівель промисловості та складського господарства.

Це визначає пріоритетність логістичного напрямку, який з часом частково змінився. Зміна переорієнтації логістичних перевезень пов'язана, головним чином, з новими пріоритетами та викликами на програмний період 2021-2027 років.

Логістика відіграє надзвичайно важливу роль в Одеській області з точки зору промисловості, послуг та технологічного розвитку, а також є конкурентною віссю для території, яку необхідно зберегти та зміцнити. Стратегічна роль Одещини у сфері логістичних перевезень продиктована локалізацією 7 з 11 українських портів. "Блакитна економіка" Одеської області забезпечує майже все річкове та морське перевезення українських вантажів до основних ринків збуту.

Після повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну, сфера охорони здоров'я та соціальної підтримки, а також підсектори пов'язані з нею, були переглянуті та оновлені, в тому числі з урахуванням нових викликів воєнного часу. У цьому аспекті, гостро постає питання відновлення як фізичного, так і ментального здоров'я населення. Власне поєднання унікального природного потенціалу Одещини із існуючою мережею закладів охорони здоров'я формує основу для розвитку тут осередків реабілітації ветеранів (-ок), людей із фізичними / сенсорними / психічними / інтелектуальними / ментальними порушеннями, поранених тощо. Відтак, реабілітація визначена як один із напрямів смарт-спеціалізації Одещини.

Таким чином, стратегічними пріоритетами впровадженням смарт-спеціалізації в Одеській області є розвиток АПК, логістика та торгівля. Впровадження інноваційних політик сприятиме прискоренню трансформації цієї сфери в трьох площинах: формуванні мережі осередків різних рівнів, масштабуванні вже набутого досвіду, зокрема серед експертного середовища за кордоном, та виходу на міжнародні ринки.

На основі узагальнення отриманих висновків та за результатами консультацій з різними категоріями стейкхолдерів було виділено наступні **три ключові проблеми в сфері економіки**, які обмежують можливості розвитку регіону, а саме:

- Недостатній рівень залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) до високотехнологічних галузей призводить до залежності від товарного експорту;
- Особливості географічного положення та природно-ресурсного потенціалу, а також проблеми зі сполученням створюють диспропорції в соціально-економічному розвитку трьох мікрорегіонів;
- Незважаючи на великий потік товарів і послуг через Одеську область, вона відіграє лише транзитну роль і не використовує можливості для створення на базі регіону промислового, інноваційного, фінансового хабу.

Проблема 1: Недостатній рівень залучення ПІІ до високотехнологічних галузей призводить до залежності від товарного експорту.

Обґрунтування актуальності: З 2016 року обсяги залучення ПІІ в Одеську область мають негативну динаміку, і станом на 2021 рік їх частка від загального обсягу в Україні становить лише 2,4%, водночас частка Одеської області у ВВП України становить 5% (7 місце). Крім того, більше 75% ПІІ спрямовані в два сектори: транспорт та складські приміщення та промисловість.

Недостатнє фінансування інших секторів призводить до **(1.1) високої залежності економіки регіону від традиційних для області галузей**, зокрема: промисловості, будівництва, транспорту та складської логістики, оптової та роздрібної торгівлі. Агропромисловий комплекс, туризм та ІТ-сектор, не дивлячись на те, що мають великий потенціал для зростання економіки, є недофінансованими. Такий вузький фокус на традиційних секторах робить економіку регіону вразливою в період криз та потрясінь, таких як повномасштабна війна Російської Федерації в Україні. У випадку припинення нормального функціонування будь-якого з вищеперелічених секторів, економіка Одещини значно погіршується та зазнає втрат, як, наприклад, після припинення дії зернової угоди, що тимчасово майже унеможливило роботу морських портів та, в свою чергу, створило багато ризиків та перешкод для діяльності аграрних підприємств.

Таким чином, важливо, щоб економіка регіону була більш диверсифікованою. По-перше, Одеська область має визначити шляхи покращення своєї діяльності в секторах, де вона вже має конкурентну перевагу за умов нормалізації безпекової ситуації, зокрема в портовій діяльності, промисловості, сільському господарстві та туризмі. По-друге, область має нарощувати свій потенціал в секторах, які можуть стати драйверами зростання економіки регіону в майбутньому, та стати новими економічними секторами смарт-спеціалізації. Для прикладу, такими можуть бути: сектор ІТ та інновації, зелена енергетика (наприклад, вітрові та сонячні електростанції), креативні індустрії тощо.

Диверсифікація економіки (рівномірний розвиток інших секторів) та збільшення обсягу ПІІ також сприятимуть вирішенню проблеми **(1.2) спрямованості діяльності більшості підприємств на обслуговування потреб внутрішнього ринку та залежності економіки від експорту продукції з низькою часткою доданої вартості**. У першому півріччі 2023 року частка експорту Одеської області у загальному експорті України становила лише 6%. Більше того, основу експорту складає сировинна продукція, а саме: зернові культури (51,7%), жири та олії тваринного або рослинного походження (17,3%) та насіння і плоди олійних рослин (12,7%). Відносна зосередженість експорту на зерні також створює ризики для області через суттєву волатильність кон'юнктури на світових ринках зерна. Залучення інвестицій сприятиме не тільки розвитку секторів-драйверів економіки та збільшення частки високотехнологічної та інноваційної продукції, а й створить можливість для традиційних для регіону галузей виробляти та експортувати продукцію з високою часткою доданої вартості (наприклад, розвиток сектору харчової промисловості). Крім цього, вирішення даної проблеми має бути комплексним та враховувати необхідність підвищення рівня знань та компетенцій малого та середнього бізнесу, необхідних для участі в міжнародній торгівлі.

Проблема 2: Особливості географічного положення та природно-ресурсного потенціалу, а також проблеми зі сполученням створюють диспропорції в соціально-економічному розвитку трьох мікрорегіонів.

Обґрунтування актуальності: Три мікрорегіони, на які виділяються в складі Одеської області - Південь, Північ та Одеська агломерація (Центр), розвиваються нерівномірно внаслідок особливостей географічного розташування, що зумовлює наявність у кожного з них своїх прогалів, переваг та пріоритетів для зростання.

Опитування представників ОМС 82 територіальних громад (ТГ) Одеської області показало, що 70% представників ОМС Одеської агломерації вважають туристичну привабливість перевагою свого регіону, порівняно з 54% ТГ Півдня та 28% ТГ Півночі. Крім того, 95% опитаних ТГ в Одеській агломерації вважають географічне розташування своєю перевагою, 75% - на Півдні та 69% - на Півночі.

Розглядаючи пріоритети мікрорегіонів, 64% ТГ Півдня вважають сільське господарство перспективним напрямком розвитку свого мікрорегіону, проти 41% на Півночі та 33% в Одеській агломерації. Натомість більшість ТГ в Одеській агломерації та на Півночі вважають промисловість своїм пріоритетом - 60% та 59% (на Півдні - 41%). Аналіз сфер, де громади очікують підтримки, показав, що 32% ТГ на Півночі та 33% ТГ на Півдні потребують підтримки у розвитку інфраструктури, і лише 13% ТГ в Одеській агломерації.

Північний мікрорегіон має відносно розвинену галузь сільського господарства зі спеціалізацією на вирощуванні масових зернових культур (пшениця та ячмінь) та олійних культур (соняшнику та ріпаку). Паралельно з цим виокремлюється досить потужний промисловий сектор.

Проблемами даного мікрорегіону, зважаючи на географічне положення є невисокий демографічний потенціал, менша щільність населення. Віддаленість від морських шляхів створює труднощі в логістичних процесах та торгівлі, що викликає обмеження розвитку цих секторів. За економічним профілем мікрорегіону, значного розвитку набув аграрний сектор з вирощування зернових культур. Проте основними викликами для розвитку рослинництва, окрім здорожчання логістики, є невідповідність українського зерна стандартам якості, а відповідно нижча конкурентоспроможність на експортному ринку агропродукції. Розвиток овочівництва обмежується нестачею робочої сили та фінансування.

Одеська агломерація позиціонується як логістичний хаб, де відбувається значний обсяг зовнішньоекономічної торгівлі, адже тут знаходиться велика кількість міжнародних транзитних вантажо- і пасажиропотоків усіх видів перевезень: залізничне, морське, річкове та повітряне. Місто Одеса виступає економічним центром області та має розвинену галузь промисловості. Мікрорегіон приваблює туристів та має сприятливий клімат та умови для розвитку морського, історико-пізнавального та ділового туризму. Незважаючи на те, що Одеська агломерація виступає головним економічним осередком, розвиток туризму тут, як і в інших мікрорегіонах, теж обмежується сезонністю. Додатковою перешкодою для відновлення туризму є часті ракетні атаки на регіон та замінованість акваторії Чорного моря.

Одеська агломерація - найбільш чисельний за кількістю населення мікрорегіон, який до того ж притягає міграційні потоки (які наразі переважно становлять ВПО). Це у свою чергу створює навантаження на інфраструктуру та поглиблює нерівномірність соціально-економічного розвитку.

З перспективи розвитку зеленої енергетики, Одеська агломерація має найменший потенціал, порівняно з Північним та Південним мікрорегіонами.

Перевагою **Південного мікрорегіону** є, перш за все, географічне положення, а саме прикордонне та приморське розташування. Сільське господарство є однією з пріоритетних галузей, а найбільш розвиненими є такі його підсектори як овочівництво, вирощування кісточкових та виноградарство, а також тваринництво, зокрема вівчарство та рибний промисел. Південний регіон також має розвинені крафтове виробництва (спеції, вина, сири, м'ясні вироби) та локальні ремесла, що виділяє його серед інших в області. Особливої уваги потребує створення потужностей для переробки сільськогосподарської продукції, що дозволить підвищити додану вартість та конкурентоспроможність місцевих виробників. Завдяки виходу до Дунаю та розвиненій річковій портовій інфраструктурі мікрорегіон має міцні партнерські зв'язки з іншими придунайськими країнами та є стратегічно важливим для всієї області. Крім того, Південний мікрорегіон має можливості стати важливим логістичним хабом завдяки своїй портовій інфраструктурі, яка може використовуватися для перевалки вантажів і посилення економічної співпраці з іншими регіонами України та країнами Придунав'я. Крім того, у мирні часи регіон позиціонується як морський курорт, адже наявний природно-ресурсний потенціал та туристична база дають можливість розвитку оздоровчого та етнотуризму. Попри наявний природно-ресурсний потенціал, туристичний сектор Південного мікрорегіону залишається обмеженим у розвитку через застарілу інфраструктуру, брак інвестицій та ризики, пов'язані з безпековою ситуацією. Розвиток альтернативної енергетики є перспективним напрямком, адже Південний мікрорегіон вже має

потенційні проєкти з будівництва сонячних (СЕС) і вітрових електростанцій (ВЕС), які можуть забезпечити енергетичну автономію регіону.

Проблеми Південного мікрорегіону обумовлені географічним положенням та віддаленістю від центральної частини області. У контексті повномасштабного вторгнення транспортне сполучення Півдня Одещини ускладнене через загрозу знищення інфраструктури стратегічного значення (мостову переправу через Дністровський лиман). До того ж, локалізація в мікрорегіоні дунайських портів одночасно має стратегічне значення, але портова та прилегла інфраструктури є мішенями обстрілів з боку Російської Федерації.

Отже, в Одеській області спостерігається нерівномірний соціально-економічний розвиток: велика витягнутість області з півночі та південь, унікальні особливості географічного розташування та природно-ресурсного потенціалу кожного мікрорегіону, відсутність якісного транспортного сполучення, економічних зв'язків та інших форм взаємодії між мікрорегіонами. Однією з основних проблем в цьому контексті є те, що більшість інвестицій залучає Одеська агломерація, зокрема м. Одеса, тоді як Північний та Південний мікрорегіони залишаються недоінвестованими. Проблема сполучення між мікрорегіонами посилюється через слабку мережу внутрішніх доріг, що не сприяє їх тіснішій інтеграції. Тому у фокусі розвитку регіону тут має стояти питання не тільки щодо розвитку мікрорегіонів з врахуванням їх особливостей, але більшої інтегрованості (згуртованості) території області та кожного з мікрорегіонів.

Вирішенню цієї проблеми могло б сприяти реалізація політики так званих полюсів зростання, які є важливими центрами економічного та соціального розвитку, що об'єднують ресурси й створюють можливості для економічного підйому регіону. В Одеській області такі центри могли б стати локомотивами розвитку, стимулюючи інвестиції, створення робочих місць та підвищення якості життя для мешканців.

Попередній аналіз практик застосування цього підходу в інших країнах світу дозволив виокремити найбільш релевантні для українського контексту та доступні показники, які визначають передумови для вищих темпів економічного розвитку з поширенням його ефектів на навколишні громади: нинішній або колишній статус районного центру, відносно вища кількість населення, вищі бюджетні показники і доходи на одного мешканця, а також кількість закладів вищої та професійної освіти.

Відповідно полюсами могли б стати існуючі районні центри - Одеська, Білгород-Дністровська, Ізмаїльська, Подільська, Роздільнянська, Болградська та

Березівська громади. У разі врахування колишнього статусу районного центру як критерію, кількість потенційних полюсів зростання могла б збільшитися. Однак деякі з цих громад мають нижчі показники за іншими ключовими індикаторами.

Середня чисельність населення в громадах області становить близько 25,8 тис. осіб, враховуючи Одеську громаду, та 12,9 тис. осіб без неї. Загалом у 32 громадах чисельність населення перевищує цей середній показник, а в 7 громадах проживає понад 40 тис. людей.

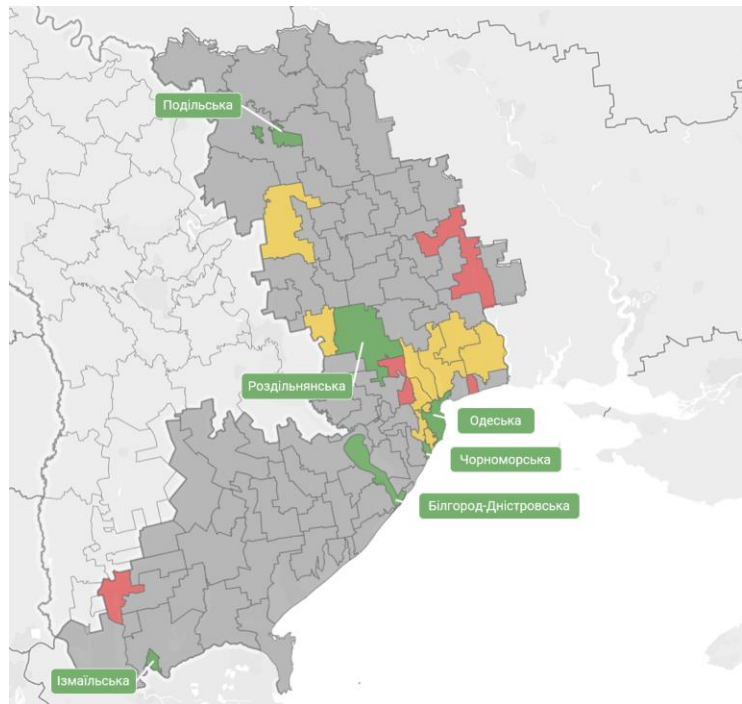
Середнє значення доходу загального фонду бюджету на одного мешканця в Одеській області — 9 226 грн. Доходи у 34 громадах перевищують середній рівень, а в 10 громадах цей показник сягає понад 15 тис. грн, що свідчить про відмінності у фінансовій спроможності та ефективності бюджетної політики на рівні окремих громад.

Щодо дотаційності, найвищий рівень реверсних дотацій спостерігається у Чорноморській міській територіальній громаді, де цей показник сягає -85,9%. Загалом 13 громад області мають профіцит бюджету.

При цьому із 91 громади області лише 27 мають хоча б один заклад вищої освіти (ЗВО). Серед них 8 громад мають два і більше заклади, а в 4 громадах налічується понад п'ять таких закладів. Найбільше освітніх закладів сконцентровано у Одеській, Ізмаїльській, Білгород-Дністровській та Чорноморській громадах.

З урахуванням усіх зазначених показників можна виокремити громади, що мають найвищі показники за більшістю індикаторів і здатні стати полюсами зростання. Це громади з найкращими передумовами для того, щоб стати осередками економічного розвитку та залучення інвестицій. Такими потенційними полюсами зростання Одеської області є такі громади: Одеська, Ізмаїльська, Білгород-Дністровська, Подільська, Чорноморська та Роздільнянська.

Малюнок 6. Потенційні полюси зростання Одеської області



Обрано 5 показників, які мають однаковий вплив на загальну оцінку:

- Статус районного центру
- Чисельність населення (вище за середнє значення в області)
- Кількість ЗВО
- Дотаційність
- Доходи загального фонду на мешканця

Що означають різні кольори:

- Зелений позначає громади, в яких зважена оцінка входить в 20% найкращих показників
- Жовтий – 40% найкращих показників
- Червоний – 40% найкращих показників, але вони не відповідають обов'язковому критерію (у даному випадку, це перевищення середнього показника чисельності населення)

Використання їх потенціалу з обов'язковим урахуванням їх впливу на навколишні громади є одним з інструментів подолання територіальної нерівномірності розвитку області.

Проблема 3: Незважаючи на великий потік товарів і послуг через Одеську область, вона відіграє лише транзитну роль і не використовує можливості для створення на базі регіону промислового, інноваційного, фінансового хабу.

Обґрунтування актуальності: транзитний потенціал Одеської області є високим. Одеська область є регіональним центром Півдня України та одним з основних торговельних і транспортних вузлів в країні перш за все за рахунок наявності великого торговельного морського порту в Одесі та порту в Чорноморську, а також Дунайських портів, важливість яких значно зросла під час повномасштабного вторгнення. У поєднанні це є передумовою до формування супутньої інфраструктури в таких сферах як оптова та роздрібна торгівля, логістичні перевезення. Транзитність та розвиток супутньої інфраструктури могли б посилити потенціал регіону і забезпечити вищий відсоток ресурсів, які б залишались у регіоні. Проте наразі цього не спостерігається – сектори інновацій, фінансових послуг, консалтингу та інші, що мають високий потенціал для розвитку, не розвиваються настільки, наскільки можливо. Це ускладнює можливість регіону стати промисловим, інноваційним та фінансовим хабом.

Одеська область має достатньо високий інноваційний потенціал, адже тут є велика кількість кваліфікованих ІТ-фахівців, кількість яких постійно збільшується: кількість ФОПів, що займаються ІТ та інноваціями збільшилась на 14,4% у лютому 2023 порівняно з відповідним періодом 2022 року. По-друге, в Одеському регіоні представлено 14 з Топ-50 найбільших ІТ-компаній України. Однак лідерські позиції в цій сфері регіон уступає іншим великим містам та областям. До основних факторів, які перешкоджають подальшому збільшенню інноваційного потенціалу регіон, належать: (i) низький рівень співробітництва науки та бізнесу та співпраці компаній в межах галузі, (ii) нестача інфраструктури підтримки стартапів (інкубаторів, акселераторів тощо), (iii) фінансова неспроможність, відсутність відповідних інструментів та стимулів (небажання) підприємств впроваджувати інновації у свою діяльність та створювати інноваційні продукти (у 2020 році обсяг витрат на інновації підприємств та обсяг реалізованої інноваційної продукції становили по 2% від загального показника в Україні).

Не дивлячись на те, що регіон має всі передумови для отримання лідерських позицій в аграрному секторі та промисловості (харчова галузь), а також для збільшення свого потенціалу в ІТ та інноваціях, зокрема за рахунок близькості до кордону з ЄС (з Румунією), наявності портів та інших логістичних шляхів, кваліфікованих фахівців тощо, Одеська область не використовує можливості транскордонної співпраці, а частка доданої вартості в регіональній економіці є низькою. Таким чином, Одеській області наразі бракує зусиль для того, щоб повною мірою використати ці передумови і розкрити наявний потенціал.

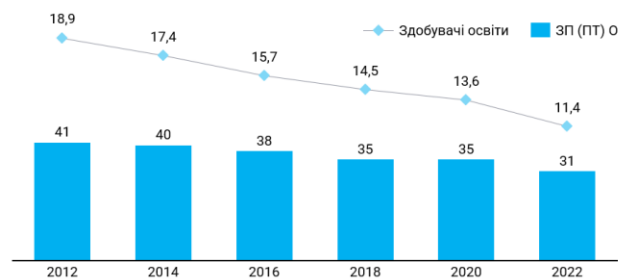
СФЕРА ВПЛИВУ: ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

Людський капітал є визначальним чинником розвитку регіону та буде одним з основних факторів міжрегіональної конкуренції після закінчення активних бойових дій. В цьому розрізі проводився аналіз тенденцій, що стосуються демографії та міграційних процесів, ринку праці, стану соціальної інфраструктури та соціо-культурної сфери в Одеській області.

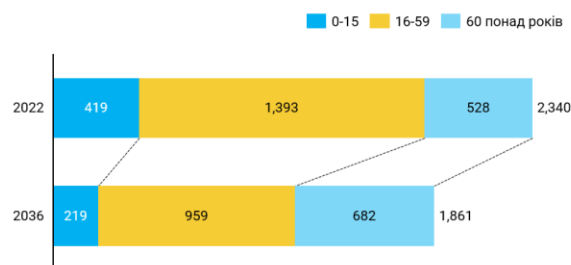
Малюнок 7. Ключові показники людського капіталу Одеської області



Заклади професійної (професійно-технічної) освіти та кількість здобувачів, 2023 р.



Вікова структура населення Одеської області, фактичне значення 2022 р. та прогнозне значення 2036 р.



Джерело: Державна служба статистики України

Згідно результатів цього аналізу, **демографічна ситуація** в області характеризується наступними особливостями:

- Чисельність населення області до початку повномасштабного вторгнення постійно скорочувалася (на 10 тис. кожні два роки), перш за все за рахунок від'ємного природного приросту, незважаючи на позитивне сальдо міграції (незначне перевищення притоку населення над відтоком);
- В області спостерігається низький рівень народжуваності (1 158 осіб у 2022 р.) та високий - смертності (3 216 осіб у 2022 р.), від'ємний природний приріст населення (-2 058), менша тривалість життя - що загалом відповідає українським показникам. Висока смертність обумовлена більшою мірою захворюваністю серед населення, низька народжуваність - економічними факторами, високою робочою активністю жінок, соціальними змінами;
- За рахунок зниження народжуваності і зменшення населення активного працездатного віку існує тенденція до збільшення частки осіб старше 65 років з одночасним зменшення частки молоді. Це зумовлює зростання середнього віку населення області, а також збільшення обсягів споживання суспільних благ на соціальне забезпечення та соціальну інфраструктуру;
- Зміни чисельності населення та його статеві-вікового складу у свою чергу негативно впливають на трудовий потенціал області. Через зменшення чисельності населення відбувається зменшення працездатної населення,

поступове старіння та міграція. Все це негативно впливає на ринок праці та економіку регіону;

- З початком повномасштабного вторгнення спостерігається значний відтік населення, особливо активного працездатного віку. На демографічну ситуацію мають також вплив мобілізація і втрати, які регіон, як і вся Україна, несе в результаті російської агресії;
- Згідно з результатами опитування громадської думки, станом на осінь 2023 р. до 8% мешканців області не виключають можливість переїзду за межі регіону. На міграційні установки суттєво впливає можливість самореалізації/працевлаштування в громаді у якій проживає респондент, і безпекова ситуація;
- Внутрішньо переміщені особи, чисельність яких (зареєстрованих) становила на 01.01.2024 р. 226 813 осіб, мають значний вплив на механічний приріст та приносять зміни в демографічній, економічній та соціальній динаміці регіон. Однак за своїм статеві-віковим складом і трудовим потенціалом ВПО не компенсують втрати в тих демографічних категоріях, на які мають найбільш вплив міграція і мобілізація. За період повномасштабного вторгнення відбулась зміна потоків ВПО. Якщо раніше це були мешканці Донецької, Луганської областей - наразі серед ВПО переважають жителів сусідніх південних областей - Миколаївської та Херсонської областей;
- Одеська область - високоурбанізований регіон (67%). Показник урбанізації населення при цьому говорить також про нерівномірність розміщення населення по її території;
- Населення Одеської області є поліетнічним (найбільш чисельними є: українці - 63%, 21% - росіяни, 7% - болгари, 5% - молдавани, 1,1% - гагаузи). Велика кількість проживаючих національностей сприяє мультикультурності регіону, яка при цьому характеризується загалом достатньо високою міжетнічною толерантністю. Однак велика етнічна строкатість також може створювати виклики у взаєморозумінні та соціальній інтеграції. Етнічні групи можуть мати різні інтереси та погляди, що може призводити до конфліктів та напруженості в регіоні.

Демографічна ситуація поряд з іншими чинниками визначає **особливості ринку праці**:

- Зміна суспільно-географічного положення області, її ресурсного потенціалу (особливо працересурсного) обумовлює трансформацію структури ринку праці. Не вистачає працівників за наступними галузями: транспорт, охорона здоров'я, переробна промисловість, освіта. Нестача саме цих кваліфікованих співробітників говорить про тенденції зовнішньої міграції працівників соціальної сфери, промисловості та транспорту;

- Ринок праці характеризується високою часткою незайнятого населення. У статеві-віковій структурі частка незайнятих жінок віком 35-55 років є найбільшою (24 тис. осіб). Збільшення рівня безробіття створює більшу конкуренцію на ринку праці, що негативно впливає на рівень оплати праці;
- У галузевій структурі зайнятості переважає сільське господарство та рибне господарство (15%), торгівля та ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів (25%), транспорт та складське господарство (10%), промисловість (8%). Структурні зрушення на ринку праці обумовлені зміною економічних та суспільних потреб, розходженням у попиті та пропозиції на робочу силу;
- Рівень неформальної зайнятості перевищує загальноукраїнське значення. При цьому спостерігається брак певних видів професій на ринку праці. До того ж, демографічна ситуація після початку вторгнення лише посилює цю диспропорцію;
- Одеська область має сезонний характер зайнятості. Однак якщо раніше сфера сільського господарства та рекреаційна галузь приваблювали значну кількість трудових мігрантів, то з початком повномасштабного вторгнення сезонна зайнятість зумовлена перш за все сферою сільського господарства;
- Міграційний відтік населення змінює кількісні пропорції між попитом і пропозицією на робочу силу (кількість безробітних на 1 вакансію у середньому становить 1,1 осіб), що призводить до зростання дефіциту кваліфікованих кадрів певних галузей економіки. Зареєстровані в області ВПО формують потенційний трудовий ресурс, однак це потребує перекваліфікації та інтеграції значної частини з них до ринку праці;
- В умовах структурних змін ринку праці спостерігається загалом диспропорція між запитом на ринку праці і профілем безробітних за видами економічної діяльності та професійними групами. Найбільший попит спостерігається у сферах, пов'язаних з пристосуванням економіки регіону до воєнних умов. Серед зареєстрованих вакансій переважає транспорт, логістика, охорона здоров'я.

На якість робочої сили і міграційні настрої впливає **стан освіти** в області. Проведений аналіз дозволяє зробити наступні висновки:

- Частка дітей, охоплених дошкільною освітою, мала тенденція до зростання і становила 59%. При цьому, лише 15,9% дітей з особливими освітніми потребами перебувають в інклюзивних групах. Це свідчить, що потреба у ЗДО в області не була задоволена, особливо в сільській місцевості, і особливо в аспекті інклюзивності (інклюзивні групи мають 17,9% ЗДО). З початком повномасштабного вторгнення ситуація з охопленням дітей

дошкількою освітою в силу комплексу причин, тому числі безпекового характеру, погіршилась;

- Інфраструктура закладів освіти, побудованих 40-50 років тому, у найближчі роки потребуватиме значних капітальних вкладень для ремонту і реконструкції, створення сучасного, безпечного, комфортного освітнього середовища з урахуванням вимог інклюзивності;
- Аналіз доступності закладів освіти свідчить про незадовільний її стан. 71,4% ЗЗСО оснащені пандусами та поручнями, ліфтами та підйомниками забезпечені лише 1,4% ЗЗСО;
- Серед закладів середньої освіти відбувається зменшення їх кількості паралельно з щорічним збільшенням контингентів учнів, особливо у міській місцевості, що пов'язано з оптимізацією мережі і процесами урбанізації. Якість освіти у цих закладах нерівномірна. При цьому, 7 з 725 увійшли до рейтингу Топ-200 шкіл України за результатами НМТ у 2023 році;
- В області функціонує ряд малокомплектних закладів професійної (професійно-технічної) освіти (загалом налічується 22 заклади), що стало чинником модернізації мережі, а саме створення багатoproфільних центрів професійної освіти. Це дозволяє відійти від дублювання професій у поблизу розташованих закладах; зміцнити матеріально-технічну базу та раціонально використовувати фінансові ресурси. Однак популярність професійної освіти залишається низькою, а її якість здебільшого не відповідає потребам ринку. Практика дуальної освіти не набула поширення в закладах професійної і передвищої освіти;
- Відбувається загальне зниження кількості ЗВО (з 41 закладу у 2012 р. до 22 у 2023 р.) і здобувачів вищої освіти в області, що відображає як демографічні тенденції, так і ймовірно нижчі конкурентні позиції ЗВО в області порівнюючи з тими, які входять в топи загальноукраїнських рейтингів та закордонними університетами. Так, Одеська область за кількістю закладів вищої освіти входить за цим показником до Топ-4 по Україні, в той час як згідно з результатами рейтингу ЗВО лише один з них входить до Топ-10 по Україні;
- Зважаючи на чинники: політичної, безпекової та економічної ситуації в Україні, попит на українську освіту серед іноземців, зменшується (частка іноземних студентів - 8,9%). Проблема міжнародної роботи ЗВО поглиблюється внутрішнім відтоком українських абітурієнтів на навчання до інших країн світу;
- На сьогодні до Одеської області тимчасово переміщені з окупованих територій 1 заклад вищої освіти та 5 відокремлених структурних підрозділів закладів вищої освіти.

Ще один чинник, який впливає на демографічну ситуацію і на ситуацію на ринку праці, є **стан сфери охорона здоров'я**. У цій сфері ситуація характеризується наступним:

- Область має достатньо розвинену систему охорони здоров'я, однак у ній спостерігаються значні територіальні диспропорції;
- Повномасштабне вторгнення сильно вплинуло на стан здоров'я населення. Аспекти впливу війни на здоров'я включають в собі фізичні поранення військовослужбовців та цивільних осіб, психологічні травми, що значно впливають на якість життя населення. Війна призводить також до збільшення захворюваності внаслідок як збільшення стресових навантажень, так і погіршення доступності до медичних послуг;
- Повномасштабне вторгнення також загострює проблему з зростаючою кількістю осіб з інвалідністю. Для прикладу, за період повномасштабного вторгнення кількість осіб з інвалідністю в Україні зросла з 2,7 млн до 3 млн;
- Розв'язана Російською Федерацією повномасштабна війна завдала значної шкоди системі охорони здоров'я (станом на 23.09.2024 р. зафіксовано 1 521 атаки на заклади системи охорони здоров'я України), а також зокрема через брак медичних кадрів в деяких районах та порушення логістичних зв'язків, що перешкоджає вчасному та повному забезпеченню населення послугами та засобами медичного призначення;
- Загалом по Україні спостерігається зростання попиту на послуги в сфері реабілітації (12% населення України буде дотичним до ветеранських послуг). При цьому наявність санаторно-курортних закладів (27 санаторії та пансіонатів) дає можливість розвинути на їх базі мережу реабілітаційного лікування, у тому числі як закладів протезування, або ж відновлення ветеранів після протезування.

Чутливими питаннями в сфері людського капіталу є **соціальний захист і підтримка вразливих категорій населення**. Тут спостерігаються наступні тенденції:

- В області є висока потреба в соціальному захисті через високу частку соціально вразливих категорій, які і до повномасштабного вторгнення не повною мірою задовольнялись належними послугами. На обліку в органах соціального захисту населення, охорони здоров'я та Пенсійного фонду України в Одеській області наразі перебуває 142 717 осіб з інвалідністю;
- В рамках децентралізації не відбулося завершення реформування соціальної сфери. Відповідно, деякі громади наразі неспроможні надавати соціальні послуги з визначеного державою обов'язкового пакету послуг;
- Повномасштабне вторгнення спричинило появу нових вразливих категорій населення, які є найбільш вразливими та потребують соціального захисту. До традиційно вразливих категорій додалися ВПО, ветеранська спільнота, у тому числі особи з числа військовослужбовців, які

переходять до цивільного життя, сім'ї, що постраждали внаслідок війни, включаючи втрату членів родини та втрату матеріальних ресурсів;

- Для “нових” вразливих категорій потрібно забезпечити достатній рівень соціального захисту для гарантування мінімально необхідного рівня здійснення економічних, соціальних та культурних прав. Як наслідок, поява нових вразливих категорій збільшить навантаження на фінансові видатки бюджетної сфери області.

Проведений аналіз за цими, а також іншими сферами, які відображають стан людського капіталу і основні чинники, що на нього впливають на основі фактичних даних і з урахуванням думки представників громадськості і різних груп стейкхолдерів, дозволили виділити наступні **ключові проблеми людського капіталу в Одеській області**, які стримують її розвиток, а саме:

- Інфраструктура для життя, роботи та розвитку не є магнітом для залучення та утримання людей в регіоні;
- Сезонність економіки і невідповідність кваліфікації вимогам ринку породжує низький рівень участі населення в ринку праці;
- Внаслідок повномасштабного вторгнення загострились проблеми вразливих груп населення;
- Поліетнічність регіону актуалізує необхідність інтеркультурної інтеграції.

Проблема 1: Інфраструктура для життя, роботи та розвитку не є магнітом для залучення та утримання людей в регіоні.

Обґрунтування актуальності: Демографічні процеси виступають надзвичайно важливими індикаторами, які відображають стан і перспективи економічного розвитку регіону. З цієї точки зору, стабільна тенденція до депопуляції, яка спостерігалась на Одещині протягом низки років до початку повномасштабного вторгнення, є вкрай насторожливою.

Міграційні процеси, які зумовлені повномасштабним вторгненням, хоча й призвели до тимчасового притоку в область значної кількості ВПО, скоріше погіршують ситуацію, оскільки не можуть повною мірою якісно компенсувати втрати, які несе область через виїзд за її межі людей працездатного віку, особливо жінок з дітьми, а також мобілізацію чоловічого населення працездатного віку. На сьогодні важко прогнозувати, який відсоток ВПО залишиться в області і який відсоток тих, хто виїхав за межі країни, повернеться, тому конкуренція за людський капітал буде мати тенденцію до зростання, особливо у повоєнний період. Згідно з прогнозом Інституту демографії, депопуляція в області, особливо в нецентральної її частині буде наростати, якщо не будуть здійснені зусилля щодо підвищення привабливості регіону і мікрорегіонів в його складі для проживання.

Значною мірою це пов'язано з ситуацією на ринку праці. Як показує аналіз, навіть в нинішніх умовах відтік населення зумовлений не тільки безпековими чинниками. Можливості для отримання якісної роботи з належним рівнем оплати праці і самореалізації було і залишається одним з ключових чинників, які визначають міграційні установки. При цьому була зафіксована низка явно виражених диспропорцій на ринку праці, які з початком повномасштабного вторгнення тільки загострилися

Заклади професійної, передвищої та вищої освіти не забезпечують підготовку кадрів, яка повною мірою за якістю і профілем відповідала б потребам ринку, що породжує кадрові дефіцити в певних сферах. Якщо говорити про ЗВО області, то вони здебільшого уступали в конкуренції аналогічним закладам в столиці і в інших центрах тяжіння студентської молоді. Зазвичай область привертала особливу увагу студентів із сусідніх Миколаївського та Херсонського регіонів, проте після завершення навчання більшість студентів поверталися додому або обирали міста з більшим спектром можливостей, такі як Київ. Хоча ця тенденція характерна не тільки для Одещини, але слід звернути увагу, що багато талановитих вихідців з області її покинули і створили основу для достатньо численної "одеської діаспори", як в інших регіонах України, так і за її межами. Зусилля щодо створення передумов для самореалізації талановитої молоді не можна визнати достатніми. Так, лише останнім часом почала розвиватись екосистема заохочення студентської молоді до підприємницької діяльності, зокрема започаткування стартапів.

Одночасно в області також спостерігається брак якісного житла. Значна частина житлового фонду перевищила граничні терміни експлуатації. Потребує значної модернізації інфраструктура, яка пов'язана з забезпеченням надання мешканцям якісних комунальних послуг. Існують явно виражені проблеми забезпечення транспортної мобільності через незадовільний стан місцевих доріг і громадського транспорту, недоступність транспортної інфраструктури для осіб з інвалідністю та маломобільних груп населення, що загострює проблеми з доступом до якісних публічних послуг і до якісних робочих місць. Проблеми житлової, соціальної і інженерної інфраструктури лише загострюються через руйнування і притік ВПО.

Варто загадати й про зростаючу необхідність створення інклюзивного середовища для життя, роботи та розвитку. Наразі, переважна більшість об'єктів фізичного оточення не є інклюзивними. За результатами проведення регіональними органами з питань містобудування та архітектури обстеження та оцінки ступеня безбар'єрності об'єктів фізичного оточення і послуг для осіб з

інвалідністю у 2023 році серед 1 318 об'єктів, які були обстежені 39,78% - є частково безбар'єрними та 35,80% - бар'єрними⁵. Інфраструктура має стати безбар'єрною, що у свою чергу однозначно сприятиме утриманню населення в регіоні.

Сукупність усіх цих чинників зумовлює необхідність приділити особливу увагу протидії негативним демографічним тенденціям в області і перетворенню її в справжній магніт для залучення і утримання людей в регіоні, особливо талановитої молоді та висококваліфікованих кадрів.

Проблема 2: Сезонність економіки і невідповідність кваліфікації вимогам ринку породжує низький рівень участі населення в ринку праці

Обґрунтування актуальності: Рівень зайнятості населення в області у віці 15 років і старше становив 50,2% населення відповідного віку, з нього у осіб віком 15–70 років – 56,5%. При цьому показники зареєстрованого безробіття нижчі за загальноукраїнські (станом на 2021 р. 7,5% проти 10,1%). Це говорить про велику кількість економічно незайнятого населення, високий рівень фактичного безробіття й тіньову зайнятість.

Показовим є також те, що рівень заробітних плат в області є нижчим від загальноукраїнських показників. В той же час соціологічне дослідження показало, що самооцінка рівня життя респондентами в цілому дещо вища за загальноукраїнську, що також може свідчити про високу долю тіньової зайнятості.

Одним з чинників, які пояснюють і можливо частково компенсують ці диспропорції є сезонний характер зайнятості в ключових галузях економіки області. Рівень безробіття є проциклічним та залежить від збільшення потреби у працівниках в літній період. Ці тенденції були характерні для ключових сфер економічної спеціалізації області - аграрного сектору, туристичної галузі, частково логістики. В результаті безробіття зменшується в літню пору року в результаті тимчасової зайнятості населення в різних галузях, де зростає попит на тимчасову роботу, а позасезонний період – збільшується. Однак сезонні заробітки тою чи іншою мірою компенсують брак надходження в період відсутності роботи. Такі сезонні коливання також залежать і від зміни погодних умов рік від року, що теж не сприяє стабільній ситуації на ринку праці.

Сезонна робота в цих секторах орієнтована переважно на низькокваліфіковану робочу силу. При цьому в багатьох секторах одночасно спостерігається дефіцит

⁵ Інформація про результати проведення регіональними органами з питань містобудування та архітектури обстеження та оцінки ступеня безбар'єрності об'єктів фізичного оточення і послуг для осіб з інвалідністю, доступ за [посиланням](#)

кваліфікованих кадрів. Аналіз показав явні диспропорції щодо попиту та пропозиції на ринку праці. Структура безробітних за видами економічної діяльності та структурою вакансій серед роботодавців суттєво відрізняється. Найбільше перевищення пропозиції робочої сили спостерігається у сфері державного управління, торгівлі та ремонті, транспорті, сільському господарстві. Водночас спостерігається відсутність на ринку праці достатньої кількості кваліфікованих працівників у технічній галузі, а також в галузях переробної промисловості, освіти, охорони здоров'я.

На таку диспропорцію ринку праці впливає недостатня популярність робітничих професій і недостатня якість професійної і передвищої освіти, частково також – і вищої освіти. При цьому регіональне замовлення в закладах освіти Одеської області не відповідає потребам ринку праці. Технічні професії не користуються популярністю. З 189 професій, які затребувані на ринку праці спостерігається лише до 33-35 співпадінь серед професій, за якими сформоване регіональне замовлення.

Таким чином, трудовий потенціал регіону задіяний далеко не повною мірою. При цьому спостерігаються одночасно диспропорція між потребами у працевлаштуванні мешканців регіону і доступом до робочих місць, які ці потреби могли б задовольнити, з одного боку, і між попитом на робочу силу відповідної кваліфікації в різних секторах економіки та спеціалізацію і наявним рівнем кваліфікації трудових ресурсів. Все це негативно впливає на перспективи економічного розвитку, що може сприяти подальшому поглибленню існуючих проблем.

Проблема 3: Внаслідок повномасштабного вторгнення загострились проблеми вразливих груп населення

Обґрунтування актуальності: На фоні повномасштабного вторгнення спостерігається загальне погіршення соціально-економічної ситуації і відповідно падіння рівня життя населення. За оцінками Світового банку⁶, у 2022 році в Україні рівень бідності зріс з 5,5% до 24,2%. Це означає, що погіршилась ситуація для тих мешканців, які і раніше належали до вразливих категорій, і одночасно зросло число тих, хто до цих категорій може бути віднесений.

Висока потреба в соціальному захисті в області через високу частку соціально вразливих категорій не повною мірою задовольнялась і до повномасштабного вторгнення. Для прикладу, у сфері пенсійного забезпечення, розмір пенсії в

⁶Стаття The Guardian, доступ за [посиланням](#)

Одеській області є нижчим за середній розмір пенсійної виплати по Україні та становить 5 046, 64 грн. З початком повномасштабного вторгнення ситуація стала ще складнішою.

Це призвело до збільшення обсягів видатків, спрямованих на соціальний захист населення. У першому півріччі 2023 році витрати на соціальний захист досягли 9,6% від загальної суми видатків області. Однак і при цьому соціальні виплати не компенсують інфляцію і ріст цін

Одночасно з цим з'явилися фактично нові вразливі категорії зі стабільним зростанням кількості людей, які можуть бути до них віднесені: ВПО, ветеранська спільнота, у тому числі особи з числа військовослужбовців, які переходять до цивільного життя, а також сім'ї, що постраждали внаслідок війни, включаючи втрату членів родини та матеріальних ресурсів (чисельність таких категорій у період 2014–2021 років була суттєво меншою).

Зростає не тільки кількість людей, які потребують соціального захисту і підтримки, а й гострота і складність проблем, що потребують вирішення.

При цьому реформування системи соціального захисту не було завершено, багатьом громадам бракує спроможності надавати навіть базовий набір соціальних послуг.

Описана ситуація буде ще більше ускладнюватися, поки триває повномасштабне вторгнення. Це вимагає розробки як невідкладних, так і перспективних рішень у цій сфері. Серед пріоритетних напрямів мають бути реабілітація постраждалих, їх соціальна реінтеграція, покращення інтеграції на ринку праці, підвищення соціальної згуртованості тощо.

Проблема 4: Поліетнічність регіону актуалізує необхідність інтеркультурної інтеграції

Обґрунтування актуальності: Одеський регіон є за своїм складом поліетнічним, неоднорідним за культурними, мовними та релігійними ознаками. Помітно переважаючими у кількісному відношенні є п'ять етносів – українці, росіяни, молдавани, болгари та гагаузи. Вони нерівномірно розподілені по території регіону. Молдавани, гагаузи, болгари проживають переважно на півдні області. Північна частина переважно області заселена українцями, росіянами, молдаванами. Центральну частину населяють переважно українці та росіяни.

Незважаючи на таке культурне різноманіття, в області не спостерігалось міжетнічного напруження, ознак дискримінації та конфліктів на національному

підґрунті. Однак, враховуючи чутливість цієї теми, вона вимагає постійної уваги і запобігання проявам нетолерантної поведінки.

Культура є однією з тих сфер, яка може вносити свій вклад в інтеграційні процеси. Поліетнічність сприяла формування великого культурного потенціалу області. Так, в області налічується 4 495 пам'ятка культурної спадщини, 9 елементів нематеріальної культурної спадщини, геодезична дуга Струве та історичний центр Одеси входять до списку об'єктів ЮНЕСКО, однак їх потенціал не використовується повною мірою для промоції регіону. До початку вторгнення набула поширення практика проведення етнографічних фестивалів і свят, які в тому числі можуть стати суттєвою складовою туристичного бренду області.

Особливої уваги при цьому вимагає переосмислення російського колоніального спадку і впливу російської пропаганди. Російська культура мала значний вплив на розвиток культурного середовища області та сприйняття його населенням. Це виражається у кількості вулиць, названих на честь російських представників, пам'ятників та інших елементів культури і загалом спробам певним чином інтерпретувати історію регіону, применшуючи значення інших, неросійських культурних впливів.

Російський вплив у регіоні та поширення російської пропаганди зберігалися навіть у часи незалежності України. І дотепер частина регіону продовжує перебувати в зоні досяжності пропагандистських ЗМІ, які транслюють свої сигнали з території невизнаного Придністров'я. З огляду на російський вплив та безпековий фактор зі сторони самопроголошеного Придністров'я особливі зусилля мають бути спрямовані на укріплення української національної ідентичності у жителів Одеської області. Незважаючи на це, Одеса і Одеська область в цілому, як і інші області України, які традиційно були в фокусі російських впливів і мали значний відсоток російськомовного населення, виявили високий імунітет проти сепаратизму та проявили чітку проукраїнську позицію після початку повномасштабного вторгнення. Соціологічне дослідження також підтверджує чітку підтримку населенням регіону цілісності України і її європейської і євроатлантичної інтеграції.

В результаті в культурному просторі Одещини відбувається зміна конфігурації регіональної ідентичності. Деколонізаційні ініціативи вперше почали досягати мети та захоплювати помітну кількість людей. Більшість населення регіону (66%) підтримують ліквідацію символів російської культури з публічного простору (майже на рівні національного показника – 73%). Однак це лише початок процесу, який потребує системних зусиль, широкої участі громадськості, зважених кроків водночас з чіткими кроками щодо запобігання поширення російської

пропаганди і її наративів. Напрацювання нової територіальної ідентичності має як внутрішню регіональну згуртованість, так і вищу інтеграцію регіону в соціокультурний простір Півдня України і України в цілому.

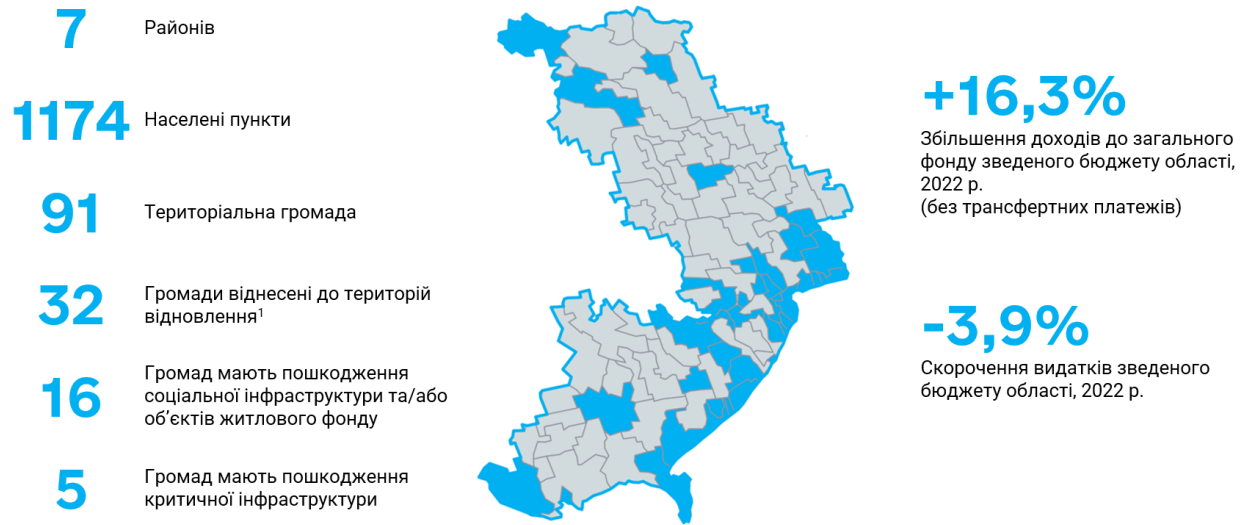
СФЕРА ВПЛИВУ: ВРЯДУВАННЯ

Ще одним чинником, який критично впливає на перспективи розвитку регіону, є ефективність та прозорість системи багаторівневого врядування в області, об'єктивно і всесторонньо оцінити які без спеціальних досліджень складно. Тому аналіз стану врядування в регіоні спирався на аналіз основних складових його системи (стан стратегічного і просторового планування, публічні фінанси, запровадження інструментів цифровізації тощо), з одного боку, і на сприйняття ситуації в області і перспектив її розвитку (як того, на що якість врядування має суттєвий вплив) на основі опитувань громадської думки, з іншого боку.

У рамках децентралізації та реформи місцевого самоврядування з 2020 року на території Одеської області утворено: Одеський, Болградський, Роздільнянський, Березівський, Ізмаїльський, Подільський, Білгород-Дністровський райони, 91 територіальну громаду, з них 19 міських, 25 селищних та 47 сільських. Вони об'єднують 1 174 населених пункти, з них 19 міських, 1 122 сільських та 33 селищних.

Просторовий розвиток Одеського регіону характеризується зростанням соціально-економічної диференціації та загостренням диспропорцій. Це призводить до формування так званих "мертвих зон" - територій депресивного розвитку з низьким рівнем соціальної інфраструктури, обсягів інвестицій, капітального та житлового будівництва, а також із низькою купівельною спроможністю та доходами населення. Водночас ці зони контрастують із розвиненими полюсами росту.

Малюнок 8. Ключові показники в контексті врядування Одеської області



¹ – громади, віднесені до територій відновлення, позначено голубим на карті

Джерело: Головне управління статистики в Одеській області

В контексті публічних фінансів регіон та, зокрема громади продемонстрували свою стійкість. Попри повномасштабне вторгнення та падіння економіки, фактичні надходження до зведеного бюджету Одеської області зросли у 2022 році (порівняно з 2021 роком) на 16,3%. Більш стійке протистояння викликам стало можливим з проведенням реформи децентралізації, яка дала змогу органам місцевого самоврядування отримати автономні, самостійні, належні фінансові ресурси. Водночас обсяги видатків мали незначне скорочення - на 3,9%.

Проведений з метою надання об'єктивної та всесторонньої оцінки перспектив розвитку регіону в контексті врядування аналіз **стану розроблення документів стратегічного та просторового планування** показав наступне:

- В області були розроблені і схвалені рішеннями Одеської обласної ради від 03.03.2020 року Стратегія розвитку Одеської області на 2021-2027 роки (зі змінами) і План заходів з її реалізації на період 2021-2023 років, які не стали повною мірою документами, які визначають пріоритети розвитку області, в тому числі через негативний вплив на ситуацію в області таких чинників як пандемія COVID-19 та початок повномасштабного вторгнення;
- Станом на 01.01.2025 року затверджені стратегії розвитку мають 56 з 91 громад області (62%), 30 громад продовжують процес розробки відповідних документів (33%), п'ять громад не мають власних стратегічних планів. Що стосується обласного центру, то стратегія розвитку Одеси була розроблена на період до 2022 року і з 2023 року триває розробка нової. Ситуація із стратегічним плануванням ускладнюється тим, що в нинішній

ситуації громади вимушені концентруватись здебільшого на вирішенні невідкладних проблем;

- Незважаючи на те, що в умовах воєнного стану з'явилась потреба в нових підходах просторового планування, через відсутність фінансування переважна більшість громад не має відповідних рішень щодо розроблення планів, програм та планувальних документів, що гальмує розвиток громад.

Стан публічних фінансів при цьому характеризується наступним:

- Структура доходів зведеного бюджету Одеської області майже на 60% формується за рахунок податкових надходжень до бюджету. Попри воєнний стан, тенденція до приросту в частині податкових надходжень збереглася у 2022 році. Офіційні трансферти є другою за часткою сферою надходжень до зведеного бюджету області;
- Зведений бюджет Одеської області, як і інших областей України, суттєво залежав від доходів місцевих бюджетів від ПДФО з військовослужбовців, що дозволило зберегти стабільність бюджетних показників. Однак надходження до бюджетів громад і відповідно зведений бюджет зазнають у 2024 році суттєвих змін через зміни порядку зарахування ПДФО з військовослужбовців;
- У структурі видатків найбільшу частку мають такі статті як освіта (41%), економічна діяльність (18%) та загальнодержавні функції (15%);
- До 30% територіальних громад є неспроможними повністю задовольнити свої фінансові потреби.

Впровадження цифрових інструментів є одним з ключових чинників підвищення ефективності та прозорості врядування на всіх рівнях, а також якості публічних послуг. Аналіз цієї сфери показав:

- Зростає цифровізація послуг серед населення через впровадження електронної системи управління та документообігу в органах влади, а також цифрової трансформації у сферах охорони здоров'я, освіти та соціального захисту. Це у свою чергу відобразилось на покращенні доступності та якості надання послуг для жителів регіону;
- Найбільш популярні серед жителів регіону електронні послуги, пов'язані з медичним обслуговуванням (36% опитаних мешканців скористались онлайн-записом до лікаря у 2023 році);
- Проєкти цифрової трансформації найбільше впроваджуються у сфері охорони здоров'я (онлайн-запису до лікаря, отримання COVID-сертифікатів тощо) та у сфері освіти (впровадження електронних щоденників та журналів, шкільних STEM-лабораторій з програмним забезпеченням) і соціального захисту;

- Станом на 2024 рік мережа ЦНАП покриває абсолютно всі територіальні громади області. Впровадження цифровізації у наданні адміністративних послуг сприяла підвищенню рівня задоволеності жителів громад Одеської області наданням публічних послуг до 54% у 2023 році;
- Доступність надання адміністративних послуг для маломобільних груп населення, у тому числі на дому, забезпечується запуском Мобільних валіз ЦНАП (функція доступна в 11 ЦНАП у 2023 році), що значно покращує доступність послуг.

Потенціал підвищення якості врядування пов'язаний з розширенням громадської участі в прийнятті і реалізації управлінських рішень. Згідно з проведеним аналізом, **стан інституцій громадянського суспільства і їхньої активності** характеризується наступним:

- За період становлення громадянського суспільства, громадський сектор області розширив свою участь у розвитку території від точкових локальних ініціатив до масштабних перетворень;
- Водночас, незважаючи на велику кількість зареєстрованих громадських організацій (6 068), значна частина ГО Одещини не веде активної діяльності;
- Більшість ГО, що зареєстровані в області, поширюють свою діяльність на територію обласного центру (близько 56%) і рідко охоплюють інші населені пункти. На міста у середньому припадає 1,75 діючих громадських об'єднань на 1 000 осіб наявного населення, на райони – лише 0,81, тобто в 2 рази менше;
- Останніми роками достатньо розвинулись інструменти громадської участі на рівні громад;
- В Одеській області існують успішні приклади функціонування консультативно-дорадчих органів на рівні місцевого самоврядування;
- Кризові ситуації, з якими зіштовхнулось громадянське суспільство, показали високу готовність волонтерських рухів до самооб'єднання та активізації.

Опитування громадської думки⁷, проведене в області у вересні – жовтні 2023 року показало зокрема наступне:

- Майбутні перспективи розвитку області оптимістично оцінює 80% опитаних, що загалом корелює з оптимістичною оцінкою майбутнього України (76%). Однак спостерігається тенденція серед мешканців області

⁷ Опитування проводилось Київським міжнародним інститутом соціології у серпні-жовтні 2023 року на замовлення Одеської ОВА та Швейцарсько-українського проекту DECIDE – “Децентралізація для розвитку демократичної освіти”. Опитування здійснювалося методом телефонних інтерв'ю. Вибірка 1 600 респондентів, які на момент опитування перебували в Одеській області.

до менш оптимістичної оцінки перспектив розвитку громад, в яких вони проживають (71%), особливо на Півночі (59%). Як зазначалось вище, ті, хто нижче оцінюють перспективи розвитку власних громад, більше схильні до можливої міграції за межі області;

- Серед пріоритетів майбутнього розвитку респонденти називали перш за все підвищення прозорості ухвалення рішень (61%) та вирішення актуальних економічних проблем (створення робочих місць, підвищення доходів населення, підтримка малого та середнього бізнесу – 33-41%), а також розвиток системи охорони здоров'я (33%). Поширеність корупції також була названа серед бар'єрів розвитку області поряд з еміграцією населення, браком інвестицій та кваліфікованих кадрів.

Питання ефективності і прозорості врядування також піднімалось в ході опитування представників ОМС та інтерв'ю з іншими категоріями стейкхолдерів.

Узагальнення отриманих при аналізі висновків та результатів консультацій з різними категоріями стейкхолдерів дозволило виділити **три ключові проблеми в сфері врядування**, які перешкоджають збалансованому регіональному розвитку, а саме:

- Відсутність консолідованої візії майбутнього та коаліції навколо неї не дозволяє забезпечити сталість розвитку регіону;
- Громади не мають достатньої спроможності конвертувати наявні ідеї в розвиткові проєкти, залучати під них фінансування та забезпечити їх імплементацію;
- Недостатня прозорість процесів врядування обумовлює сприйняття корупції як ключової перепони для розвитку регіону.

Проблема 1: Відсутність консолідованої візії майбутнього та коаліції навколо неї не дозволяє забезпечити сталість розвитку регіону.

Обґрунтування актуальності: Хоча більшість ключових стейкхолдерів і представників широкої громадськості загалом поділяють думку щодо наявності у регіону хороших перспектив для майбутнього розвитку (перш за все в силу його географічного положення і геостратегічної важливості), серед них відсутнє консолідоване бачення того, яким чином цей потенціал має бути реалізований. Прогнози щодо майбутнього здебільшого базувались на екстраполяції тих напрямків розвитку, на яких ґрунтувалась економіка регіону в минулому, і на очікуванні інвестицій. При цьому достатньо часто звучало розуміння того, що регіон після початку повномасштабного вторгнення потребує переосмислення свого позиціонування як в контексті економічних, так і в контексті культурних смислів, оскільки ті, які становили основу економічної спеціалізації області і територіальної ідентичності її мешканців, значною мірою поставлені під сумнів.

Аналіз розроблених раніше стратегій розвитку територіальних громад вказує на те, що здебільшого громади не використовують повноцінний стратегічний підхід, визначають відносно схожі стратегічні цілі та завдання та не завжди враховують рівень розвитку та унікальні конкурентні переваги кожної окремої громади. Скоріше формальний підхід до стратегічного планування і невисокий рівень охопленості цим процесом територіальних громад, які спостерігались до останнього часу, свідчить про те, що бракувало системного опрацювання стратегічного бачення розвитку регіону в цілому і місця громад в цьому процесі. Показники відносно нижчого рівню оптимізму мешканців щодо майбутнього власних громад (ніж регіону і країни в цілому) є наслідком цього і, відповідно до результатів опитування, однією з ключових причин можливої міграції мешканців за межі регіону, що створює ризики посилення депопуляції і погіршення перспектив його розвитку. Представники ОМС громад і громадськості області в цілому продемонстрували високу зацікавленість в залученні до процесу стратегування, коли їм такі можливості надавались (участь в опитуваннях, форумах відновлення, які проводились в області в 2023 році).

За відсутності консолідованого бачення розвитку регіону зміни в обласному керівництві, які відбувались декілька разів протягом останніх років, також не сприяли сталості пріоритетів регіонального розвитку.

Проблема 2: Громади не мають достатньої спроможності конвертувати наявні ідеї в розвиткові проєкти, залучати під них фінансування та забезпечити їх імплементацію.

Обґрунтування актуальності: Територіальні громади в Одеській області намагаються розробляти проєкти, спрямовані на покращення життя та розвивати свої території, проте часто вони не доходять до етапу реалізації або впроваджуються з мінімальним результатом. Аналіз участі громад в різного роду конкурсах проєктних заявок в рамках програм підтримки міжнародних донорів свідчить про достатню високу зацікавленість в залученні зовнішніх ресурсів, однак результативність участі в таких конкурсах загалом невисока.

Брак необхідних компетенцій серед ОМС (або їх недостатній рівень), - в першу чергу в сфері проєктного менеджменту, знання іноземних мов, розуміння підходів до міжнародної співпраці і взаємодії з міжнародними партнерами тощо - є достатньо поширеною проблемою в ОМС в цілому по Україні на даний момент. Так, за даними Центру соціологічних досліджень, децентралізації та регіонального розвитку, щонайменше 84% громад не мали досвіду проєктного менеджменту у 2022 році, а у 62% громад проєктною роботою займається голова

або ініціативні співробітники (станом на 2021 рік⁸). Особливо ця проблема стосується невеликих, здебільшого сільських громад, але брак спроможності до залучення і реалізації проєктів, які підтримуються міжнародними партнерами, на різних рівнях врядування в оновленій ДСРР відзначений як один з актуальних викликів для планування майбутнього регіонального розвитку.

Наразі не сприяє подоланню цієї проблеми відносно низьке територіальне покриття області мережею громадських організацій, які часто можуть виступати партнерами органів влади в напрацюванні і реалізації нових проєктів, а також сприяти подоланню зазначеного браку компетенцій.

В останні роки Агенція регіонального розвитку Одеської області намагається сприяти вирішенню даної проблеми, надаючи громадам доступ до актуальної інформації про можливості залучення допомоги міжнародних партнерів та організацій, допомагаючи у підготовці проєктних заявок та організації тренінгів та інших форм підвищення компетентностей посадовців, але цього наразі недостатньо для вирішення проблеми.

Проблема 3: Недостатня прозорість процесів врядування обумовлює сприйняття корупції як ключової перепони для розвитку регіону.

Обґрунтування актуальності: В Україні за останні роки розбудована система органів по боротьбі з корупцією, яка, незважаючи на наявність критичних оцінок щодо деяких її елементів, значно підвищила свою ефективність щодо виявлення фактів корупції серед посадовців, в тому числі вищих рівнів влади. Зростання кількості виявлених корупційних правопорушень є показником ефективності цієї боротьби, але одночасно сприймається суспільством як підтвердження поширеності корупції.

Це слід враховувати, говорячи про те, що Одеська область, згідно з даними Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК)⁹, входить до у трійки регіонів за кількістю записів у Реєстрі осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення, хоча й уступаючи за цим показником регіонам-лідерам у цьому антирейтингу в 1,5 рази. Публічність такої інформації сприяє тому, що, згідно з результатами соціологічного дослідження, 83% опитаного населення області вважають корупцію скоріше або дуже поширеною в регіоні, що дещо вище загальнонаціонального показника - 71%. Така ситуація

⁸ Проєктний менеджмент на рівні територіальних громад: проблеми та можливі рішення, доступ за [посиланням](#)

⁹ НАЗК оприлюднило рейтинг областей за рівнем корупції, доступ за [посиланням](#)

сприяє формуванню негативного іміджу регіону, а серед його мешканців сприйняття корупції як однієї з ключових перешкод його успішного розвитку.

У цій ситуації критично важливо для області посилення заходів щодо профілактики корупційних правопорушень і формування атмосфери нульової терпимості до корупції. Новий очільник Одеської ОВА, який був призначений в травні 2023 року, оголосив боротьбу з корупцією в області одним із своїх пріоритетів. В області впроваджується ціла низка антикорупційних заходів та достатньо активно відбувається цифровізація в органах влади різного рівня.

Утім рівень довіри до представників місцевої і регіональної влади наразі залишається невисоким. В згаданому соціологічному дослідженні відносно переважають нейтральні або невизначені оцінки представників влади обласного і місцевого рівня (від третини до половини респондентів) при тому, що від чверті до третини оцінюють їх роботу добре.

Потенціал зростання рівня довіри і подолання сприйняття корупції як ключової перепони для розвитку регіону значною мірою пов'язаний з підвищенням рівня прозорості влади на регіональному рівні і на рівні громад. В ситуації, яка склалась, це вимагає напрацювання і реалізації системного підходу щодо впровадження політики нульової терпимості до корупції і, як наслідок, підвищення рівня довіри до влади і покращення іміджу регіону.

SWOT-АНАЛІЗ

Сильні сторони

- Суспільно-географічне положення забезпечує значний транспортний потенціал Одеської області. Розвинена транспортна інфраструктура, що включає мережу залізничного, автомобільного та трубопровідного транспорту, а також найбільшу в межах області концентрацію морських портів;
- Природно-ресурсний потенціал створює підґрунтя для розвитку всіх секторів економіки;
- Наявність родовищ паливних ресурсів на шельфі Чорного моря створює можливості не тільки забезпечувати власні потреби країни, а й нарощувати обсяги експорту;
- Родючі земельні ресурси - чорноземи типові, звичайні, південні;
- Розвинуте сільське господарство з вирощуванням різних видів культур;
- Наявність сухопутного кордону з Республікою Молдова та Румунією;
- Широке міжнародне співробітництво;

- Велика кількість внутрішньо переміщених осіб (за офіційними даними понад 200 тис. осіб), які є потенційним трудовим ресурсом;
- Розвинена мережа ЦНАП та робота над розширенням доступності та номенклатури послуг;
- Розвинена галузь інформаційних технологій, де Одеса позиціонується одним з найбільших хабів ІТ сектору в країні;
- Стійка до потрясінь сфера послуг;
- Активна зовнішньоторговельна діяльність, у якій транспорт та складська логістика відіграють ключову роль;
- Збереження розвинуеного банківського сектору та присутність 2 з 9 представництв іноземних банків на території України;
- Наявність професійної (професійно-технічної) освітньої бази, яка дозволяє перепрофільовувати працівників у короткі терміни;
- Розвинена туристично-рекреаційна інфраструктура в поєднанні зі сприятливими кліматичними умовами;
- Наявність умов для розвитку туристичних спеціалізацій, спрямованих на реабілітацію військових і цивільних осіб.

Слабкі сторони

- Значна протяжність області з півночі на південь стала передумовою просторової поляризації та відмінностей у розвитку Північної, Центральної та Південної частин;
- Нестабільна безпекова ситуація: часті обстріли портової інфраструктури та промислових об'єктів, загроза дрейфуючих мін, заміновані морські шляхи, забруднені осколками, мінами та снарядами території;
- Лісистість території одна з найменших в Україні;
- Погана забезпеченість водопостачанням, водовідведення (у т.ч. питна вода), особливо Південної частини області;
- Деградація ґрунтів - як результат втрата урожайності сільськогосподарських культур;
- Незадовільний екологічний стан водних басейнів, річкових артерій;
- Відсутність системи утилізації твердих побутових відходів;
- Наявність вузьких місць для диверсифікації ризиків розвитку торгівлі (транспортні коридори через Дністровський лиман, пропускна здатність залізниць та портів);
- Зношеність автомобільних доріг, відсутність належного транспортного сполучення з Південним мікрорегіоном;
- Депопуляція населення, спричинена від'ємним природним приростом та значною міграцією внаслідок військових дій у Причорноморському регіоні;

- Невідповідність між попитом і пропозицією на ринку праці, зокрема, розбіжність між регіональним замовленням закладам освіти та реальними потребами роботодавців;
- Ситуація у сфері охорони здоров'я, що ускладнилась через обстріли медичних закладів, посилення дефіциту медичних кадрів, порушення логістичних зв'язків;
- Дефіцит електроенергії в регіоні та залежність області від ГЕС;
- Російський вплив, що посилюється у районах територіально близьких до Придністров'я;
- Низька спроможність громад розробляти документи просторового планування;
- Висока поширеність корупції, яка, на думку населення, є ключовим бар'єром для розвитку області;
- Нестабільність влади в області, що ускладнює реалізацію стратегічних ініціатив та довгострокове планування розвитку регіону.

Можливості

- Євроінтеграційні процеси, що відкривають нові можливості для залучення інвестицій та формування нових партнерств;
- Зростаюча потреба у відбудові регіонів України, які постраждали від воєнних дій, та створення нових фондів для фінансування цього процесу, що відкриває можливості для відновлення інфраструктури області, а також розширює можливості розвитку будівельної галузі для задоволення потреб інших регіонів;
- Розвиток дипломатичних відносин з новим країнами та регіонами, що сприятиме диверсифікації зовнішньої торгівлі і створюватиме можливості для залучення інвестицій для розвитку та модернізації портової, залізничної, автомобільної інфраструктури;
- Зростання геостратегічного значення Чорноморського басейну, зокрема в контексті розвитку торговельних зв'язків Європа - Азія, а відповідно зростання ролі морських портів;
- Активний процес "зеленої" трансформації економіки України, що створить можливість для подальшого розвитку вітрової та сонячної енергетики;
- Зростаюча потреба в реабілітаційних послугах відкриває можливість для переорієнтації наявного рекреаційного потенціалу для задоволення попиту;
- Активні зусилля щодо забезпечення енергетичної незалежності на національному рівні створюють сприятливі умови для відновлення роботи нафтогону Одеса-Броди та його подальшого з'єднання із Адамово

(Польща), потенційного будівництва ЗПГ-терміналів в портах Одеси, а також розробки родовищ нафти та газу.

Загрози

- Постійна загроза ракетних атак на об'єкти інфраструктури та перманентна загроза активних бойових дій на території області;
- Спільний кордон із самопроголошеною Придністровською Республікою;
- Виснаження економіки в умовах невизначено тривалої війни з Російською Федерацією;
- Погіршення стану ринку праці через трудову міграцію працездатного населення;
- Зростання тіньової зайнятості;
- Подальші мобілізаційні процеси ще більше поглиблюватимуть дефіцит робочої сили за окремими робітничими професіями;
- Нарощування імпорту продукції може замінити вітчизняне виробництво продуктів;
- Збільшення кількості “нових” вразливих категорій населення може призвести до зростання навантаження на систему соціального забезпечення та вимагатиме значних фінансових ресурсів;
- Етнічна неоднорідність може створити виклики у взаєморозумінні та соціальній інтеграції в контексті сучасної української держави;
- Геополітична ситуація в контексті взаємовідносин з сусідами, зокрема з Румунією та Республікою Молдова, що може вплинути на функціонування логістичних коридорів.

ОСНОВНІ ЧИННИКИ І СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ОБЛАСТІ

Сценарії майбутнього розвитку Одеської області визначаються комбінацією сприятливих і несприятливих зовнішніх факторів, які можуть складатися в різних часових горизонтах, з одного боку, і, з іншого боку, тим, яким чином ключові стейкхолдери в регіоні протидіятимуть ризикам, які будуть при цьому виникати, та використовуватимуть ті можливості, які будуть в різні періоди відкриватись. Власне мета сценарного аналізу полягає в тому, щоб визначити бажану траєкторію розвитку, яку область могла б реалізовувати при найбільш ймовірних варіантах розвитку подій.

Спектр можливих сценаріїв розвитку Одеської області перш за все визначається трьома передумовами:

1. ймовірністю в середньостроковій перспективі більшого чи меншого негативного впливу російської агресії на ситуацію в Україні в цілому і в регіоні зокрема;
2. готовністю і спроможністю ключових стейкхолдерів в регіоні до напрацювання і реалізації компенсаторних механізмів з огляду на поточну ситуацію і з урахуванням перспектив подальшого розвитку регіону;
3. готовністю і спроможністю ключових стейкхолдерів в регіоні до реалізації модернізаційного сценарію розвитку області або ж повернення за інерцією до моделі розвитку регіону з домінуванням традиційних галузей і моделей.

Передумова 1. Ймовірність в середньостроковій перспективі більшого чи меншого негативного впливу російської агресії на ситуацію в Україні в цілому і в регіоні зокрема.

Очевидно, що фактором, який має найбільш суттєвий вплив на поточну ситуацію як в Одеській області, так і в Україні в цілому і який буде визначальним як мінімум ще в середньостроковій перспективі, є повномасштабне російське вторгнення. Попередній аналіз показав, що з 24 лютого 2022 року економіка області зазнала відчутних втрат, які частково компенсувались за рахунок підвищення транзитного значення регіону в період, коли діяла Чорноморська зернова ініціатива. З моменту, коли дія зернового коридору була зупинена, безпекова ситуація в регіоні різко погіршилась. З боку агресора останнім часом здійснюються цілеспрямовані атаки задля знищення логістичної інфраструктури області, яка наразі, однак, все ще продовжує достатньо інтенсивно функціонувати, незважаючи на руйнування. При цьому мінування Чорного моря

не тільки створює обмеження для функціонування використання логістичних можливостей регіону зараз, але створюватиме їх ще тривалий час навіть після припинення активних бойових дій. Безпекова ситуація загалом і мінна загроза зокрема призвели до майже повної зупинки функціонування такої традиційної для регіону галузі як туризм. Також, слід зазначити, що всі галузі економіки області, як і економіки України в цілому, потерпають від наслідків повномасштабного вторгнення, після початку якого практично зупинився потік інвестицій.

Чим довше триватиме російська агресія, тим важче буде протидіяти негативному впливу цих факторів, оскільки компенсаторні можливості при існуючій структурі економіки будуть вичерпуватись. Інтенсифікація російських обстрілів енергетичних об'єктів і логістичної інфраструктури може поставити під загрозу функціонування галузі (транспортної логістики та складських приміщень), завдяки якій сьогодні пом'якшується негативний вплив війни на економіку області, та і в цілому можливості адаптації економіки області до нинішньої ситуації.

Безпекова і економічна ситуація має також суттєвий негативний вплив на стан людського капіталу, який також ймовірно зростатиме по мірі того, скільки триватиме агресія. Серед найбільш відчутних проявів цього впливу, які прослідковуються вже сьогодні, є:

- відтік значної частини населення за кордон, особливо людей працездатного віку, який зумовлює дефіцит кваліфікованого персоналу і який ще більше посилюється через мобілізацію і людські втрати;
- загальне падіння рівня життя населення;
- збільшення відсотка людей, які потребують соціальної підтримки, особливо за рахунок збільшення чисельності таких груп як ВПО і ветерани, а також члени їх сімей, при зменшенні адаптивних можливостей вразливих соціальних груп.

Відтік населення з області частково компенсується притоком ВПО, які приїхали в область в першу чергу з сусідніх південних регіонів, зокрема з Херсонської області, але ця компенсація далеко не повна через відносно більший відсоток серед ВПО людей старших вікових категорій і людей з нижчими адаптивними можливостями. Також наразі пом'якшує ситуацію те, що держава продовжує виконувати свої зобов'язання в соціальній сфері завдяки тому, що міжнародні партнери допомагають компенсувати бюджетний дефіцит. Місцеві і регіональні органи влади (і соціально-відповідальний бізнес) при цьому зберігають можливості реалізації власних програм підтримки вразливих категорій за рахунок перерозподілу своїх ресурсів.

Однак компенсаторні можливості в соціальній сфері, як і в економічній, будуть зменшуватись тим більше, чим довше й інтенсивніше триватиме вторгнення. На фоні погіршення безпекової і економічної ситуації можливий подальший відтік населення і зниження рівня життя тих, хто залишається в області. Водночас також з часом зменшується ймовірність повернення тих, хто покинув країну, зростають фізичні втрати і кількість людей, травмованих війною.

Ситуація, яка складається, створила нові виклики для місцевих органів виконавчої влади та ОМС, змушуючи їх майже повністю зупинити розвиткові програми і переключитись на режим антикризового управління. Існує загроза того, що в середньостроковій перспективі при негативному розвитку ситуації їм буде все важче знаходити адекватні відповіді на все більш складні виклики.

Однак розвиток подій останніх місяців дозволяє припустити, що перспектива значного погіршення безпекової і, як наслідок, соціально-економічної ситуації для області хоча і залишається достатньо ймовірною, але наразі немає підстав очікувати, що таке погіршення може бути різким і глибоким. Україна на даний момент успішно стримує російську агресію і зберігає перспективу переломити ситуацію на фронті на свою користь. Залишається достатньо стабільною підтримка України з боку міжнародних партнерів, що підвищує ймовірність забезпечення завдяки такій підтримці кращого захисту енергетичної і логістичної інфраструктури, а також покращення безпекової ситуації в області загалом.

Передумова 2. Готовність і спроможність ключових стейкхолдерів в регіоні до напрацювання і реалізації компенсаторних механізмів з огляду на поточну ситуацію і з урахуванням перспектив подальшого розвитку регіону.

На жаль, варто розуміти, що протягом найближчих місяців, а можливо і років, ситуація в області з достатньо високою ймовірністю залишатиметься приблизно такою, якою вона є на даний момент, без суттєвого погіршення чи покращення. В цій ситуації основні зусилля всіх ключових стейкхолдерів мають бути спрямовані на посилення стійкості регіону до загроз і пошуку нових компенсаторних механізмів. В сфері економіки це може передбачати зокрема стимулювання більшої диверсифікації економіки і зменшення її залежності від традиційних для регіону галузей і економічних моделей (розвиток виробництва, орієнтованих на потреби оборони і відновлення, переробки в аграрному секторі, розвитку галузей, які не вимагають значних зовнішніх інвестицій, малого та середнього бізнесу тощо). В сфері людського капіталу мова може йти перш за все про кращу інтеграцію ВПО та ветеранів і їх більш активне залучення в ринок праці. Більш детальний перелік таких кроків визначається у цій Стратегії. При

цьому від влади різного рівня слід очікувати більшої сфокусованості саме на пошуку та підтримці впровадження таких компенсаторних механізмів і посилення мобілізації усієї громадськості й усіх категорій стейкхолдерів навколо таких завдань.

Ключові стейкхолдери, зокрема місцева влада, мають враховувати першочергові заходи та стратегічні ініціативи (у тому числі, мова йде про відновлення та розбудову інфраструктури, будівництво, містобудування та модернізацію регіонів) представлені в межах Національної рамки відновлення під час пошуку та впровадження компенсаторних механізмів. При цьому особлива увага має приділятися територіям громад, які постраждали від збройної агресії. Важливо, щоб розроблені на регіональному та місцевому рівнях компенсаторні механізми узгоджувались з загальними цілями державної регіональної політики, а при їх впровадженні активно використовувалися можливості Рамки відновлення, зокрема цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням DREAM, яка сприятиме отриманню фінансування та забезпечуватиме прозору та ефективну реалізацію таких ініціатив та проєктів на місцевому рівні.

Спектр доступних для регіону компенсаторних можливостей може розширитись завдяки підтримці України на шляху євроінтеграції і загалом розширення підтримки з боку міжнародних партнерів механізмів наскільки можливо сталого функціонування економіки України в умовах воєнного стану. Зокрема мова може йти не тільки про додаткові ресурси і програми, але й про запровадження механізмів страхування ризиків ведення бізнесу та інвестування в умовах воєнного часу. Можна також з певною ймовірністю очікувати на додаткову підтримку стійкості регіону та ефективного функціонування його ключових галузей з боку держави, враховуючи загальновизнане геостратегічне положення регіону. Проактивна позиція місцевих стейкхолдерів буде сприяти ширшому залученню такого роду можливостей.

Таким чином, проактивна позиція місцевих стейкхолдерів може дозволити утримувати ситуацію від суттєвого погіршення в нинішній ситуації, а в середньостроковій перспективі ефективно використовувати нові можливості її покращення по мірі того, як вони будуть відкриватись. Навпаки, за відсутності такої позиції ймовірність наростання негативних явищ і обмеженого використання внутрішніх і зовнішніх компенсаторів різко зростає.

Передумова 3. Готовність і спроможність ключових стейкхолдерів в регіоні до реалізації модернізаційного сценарію розвитку області або ж повернення за інерцією до моделі розвитку регіону з домінуванням традиційних галузей і моделей.

Наявність чи відсутність проактивної позиції ключових місцевих стейкхолдерів має критичне значення також і з огляду на більш довгострокову перспективу відновлення та розвитку. Нинішня ситуація сприяє переосмисленню траєкторії розвитку регіону, яка склалась до початку вторгнення, дозволяє виявити слабкі сторони, які загострились в нинішній ситуації, по-новому оцінити наявні внутрішні резерви і можливості. Значна частина нових рішень, напрацьованих у відповідь на виклики поточної ситуації, зберігатимуть свою актуальність також тривалий час після завершення бойових дій. Геостратегічне положення регіону, яке стало особливо очевидним після початку агресії, залишатиметься важливою передумовою для його подальшого розвитку. Воно відкриває можливості для суттєвого підвищення позицій області серед регіонів України, посилення її інтеграції у міжнародний макрорегіональний економічний контекст і, як наслідок, створення умов для покращення якості життя мешканців регіону. В результаті Одещина може стати одним з ключових регіонів в економіці України, орієнтованих на прискорене відновлення, модернізацію і більш тісну інтеграцію в європейську і міжнародну економіку.

Цього, однак, не станеться, якщо відповідні рішення не почати напрацьовувати вже зараз. За їхньої відсутності стартові умови на момент відкриття сприятливих можливостей для прискореного розвитку можуть виявитися гіршими, гострота й глибина накопичених за час вторгнення проблем - значнішими, а спроможність регіону використати нові можливості - нижчою. Окрім того, існує висока ймовірність, що по мірі зменшення безпекових ризиків і дії інших факторів, які негативно вплинули на розвиток традиційних для регіону галузей економіки, традиційна структура і режим функціонування економіки області будуть по інерції відновлюватись. Вікно можливостей, яке сьогодні стимулює пошук альтернативних рішень, звужиться. В результаті підвищується ймовірність втрати конкурентних позицій області на фоні інших регіонів України, які в силу об'єктивних (існує висока ймовірність того, що на регіони, які суттєво постраждали від агресії, буде спрямований основний потік інвестицій, які будуть нести з собою в тому числі і нові технологічні рішення) чи суб'єктивних (проактивна і консолідована позиція основних стейкхолдерів) причин будуть високою мірою мотивовані на швидке відновлення і модернізацію. При цьому збережеться і навіть ймовірно посилиться дія тих тенденцій, які були характерні для області до повномасштабного вторгнення, - наростання територіальних диспропорцій, відтік людей, низький рівень залучення інвестицій тощо. Зрозуміло, що при цьому будуть наявні певні елементи модернізації, але вони не будуть домінуючими.

Ще одним фактором в цій ситуації, що буде мати відчутний вплив, є кліматичні зміни. Найбільш ймовірно, що їх негативні наслідки наростатимуть, що матиме

вплив зокрема на традиційний для регіону агросектор і буде знижувати його рентабельність, якщо не будуть залучені інвестиції і нові технології, що буде додатковим стимулом для принаймні часткової модернізації. Водночас посилена увага до запобігання змін клімату з боку міжнародної спільноти буде сприяти можливостям залучення додаткових ресурсів для її проведення за рахунок таргетованих на ці цілі міжнародних ресурсів.

Таким чином, спектр можливих сценаріїв розвитку Одеської області визначається трьома передумовами, а можливі варіанти сценаріїв, побудованих з урахуванням цих передумов, схематично можна представити наступним чином:

Малюнок 9. Можливі варіанти сценаріїв розвитку Одеської області



Наростання несприятливих обставин (негативних наслідків російського вторгнення) може зумовити **наростання кризових явищ**, але ймовірність такого сценарію наразі невисока. Найбільш несприятливими чинниками в цьому контексті можуть бути активізація бойових дій з боку Російської Федерації, яке в тому числі включає в себе збільшення руйнувань критичної інфраструктури та енергетичних об'єктів, припинення переговорів та неприйняття України до ЄС, погіршення співпраці з НАТО, майже повне або повне припинення надання допомоги від інших країн та міжнародних організацій.

Сценарій передбачає масштабні знищення логістичної та енергетичної інфраструктури та/або такі її руйнування внаслідок повномасштабного вторгнення, при яких неможливе навіть часткове функціонування галузі транспортної логістики (та складських приміщень), а діяльність всього підприємницького сектору набагато погіршується (здебільшого через пошкодження енергетичних об'єктів). В такому випадку Одеська область понесе

великі втрати, адже логістична галузь робить одні з найбільших внесків в регіональну економіку. Водночас відбуватиметься скорочення реального сектору економіки (у тому числі, через втрату національних та іноземних джерел фінансування). Окрім того, що традиційні для області галузі не зможуть розпочати та/або продовжити своє відновлення (через загострення безпекової ситуації, нестачу фінансів та людського ресурсу тощо), інші галузі, які за сприятливих умов могли б диверсифікувати економіку, теж не зможуть розвиватись.

В контексті людського капіталу через напруження безпекової ситуації буде збільшуватись відтік людей, зокрема працездатного віку, що разом зі зростанням мобілізації (для збільшення оборони внаслідок посилення бойових дій) та людських втрат буде підкріплювати негативний вплив на економіку області.

Водночас зниження спроможності України в цілому, а також органів обласної та місцевої влади вирішувати проблеми кризового періоду загострюватиме соціально-економічну ситуацію в регіоні.

За нинішніх обставин і при менш сприятливих обставинах для відновлення та розвитку найбільш ймовірним в середньостроковій перспективі є сценарій **збереження статус-кво**, а в довгостроковій – **інерційного зростання**.

Сценарій не виключає продовження війни в Україні, проте передбачає досить успішне стримування російської агресії і збереження перспективи покращення ситуації на фронті на користь України. Водночас влада, як на національному, так і на обласному та місцевому рівнях оперативно реагуватиме на негативні наслідки повномасштабного вторгнення, зокрема швидко (наскільки це буде можливо) відновлюватиме пошкоджену інфраструктуру, насамперед енергетичну та логістичну), а також розроблятиме та впроваджуватиме компенсаторні механізми. Загалом продовжуватиметься процес євроінтеграції України, а також збільшаться потоки різного виду міжнародної технічної допомоги.

Традиційні для економіки регіону галузі продовжуватимуть відновлюватись та розвиватись навіть за невеликих обсягів інвестицій. Крім того, цілком можливим є надання державної підтримки, спрямованої на розвиток традиційних галузей. За нинішніх обставин і при менш сприятливих обставинах невеликими темпами будуть розвиватися інші сектори, що сприятиме диверсифікації економіки і зменшенню її залежності від традиційних секторів, і які також зможуть стати драйверами відновлення Одеської області.

Прогнозуючи загальний стан людського капіталу, можна очікувати підвищення рівня інтеграції ВПО та ветеранів війни в регіональний ринок праці, часткове повернення емігрантів додому, які виїхали через війну за кордон, зростання попиту на людський ресурс як з боку місцевого, так і з боку іноземного бізнесу, що сприятиме зменшенню рівня безробіття в Одеській області.

Налагоджуватиметься взаємодія ОМС з громадськістю, бізнесом та мешканцями громад для напрацювання вищезазначених компенсаторних механізмів. Таким чином, від збереження статус-кво в довгостроковій перспективі сценарій може набути інерційного зростання в розрізі всіх складових (економіки, людського капіталу та врядування).

За сприятливих обставин підвищується ймовірність **адаптивного сценарію** в середньостроковій перспективі і **прискореного розвитку** в довгостроковій. Однак реалізація цих сценаріїв навіть за сприятливих обставин можлива лише за умови проактивної і консолідованої позиції ключових стейкхолдерів і частково можлива навіть, якщо баланс сприятливих і несприятливих факторів не буде значною мірою змінюватись в позитивну сторону.

Сценарій передбачає покращення безпекової ситуації в області, що в свою чергу сприятиме розширенню підприємницької діяльності, значному збільшенню інвестицій, впровадженню нових технологічних рішень та інновацій, що забезпечуватимуть не тільки відновлення, а й розвиток в умовах повномасштабного вторгнення у середньостроковій перспективі, тобто йдеться про адаптацію всіх складових соціально-економічного життя області до зростання навіть у не зовсім сприятливих умов. Водночас повертатимуться до нормального функціонування важливі для економіки області сектори, а саме логістика, туризм та сільське господарство, але вже на засадах модернізації та впровадження нових методів (наприклад, розвиток альтернативних логістичних шляхів з урахуванням найсучасніших технологій, переосмислення та позиціонування туризму як цілорічного явища, розвиток переробки та органічного сільського господарства). Паралельно з цим активно розвиватимуться нові сектори-потенційні драйвери регіональної економіки, а саме ІТ та інновації, креативні індустрії, що сприятиме зміцненню самоідентичності громад тощо.

В сфері людського капіталу, очікується високий рівень інтеграції ВПО та ветеранів до регіонального ринку праці, повернення великої частки людей з-за кордону, зниження рівня безробіття до довоєнного значення, а можливо навіть і нижче.

Також посилюватиметься прогресивність, інноваційність та спроможність громад, їхня згуртованість та спільна діяльність заради відновлення та розвитку області та досягнення стратегічних цілей.

В межах сценарію очікується посилення співпраці Одеської області з іншими країнами та поглиблення інтеграції області у міжрегіональну політику, що також сприятиме збільшенню міжнародних інвестиційних потоків в область.

Формування такої позиції і є метою цієї Стратегії, реалізація якої має забезпечити стратегічну траєкторію переходу від статус-кво до адаптивного сценарію в середньостроковій перспективі, а також формування передумов і в подальшому, в довгостроковій перспективі, перехід до прискореного відновлення і модернізації.

ВІЗІЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ: ЗЕМЛЯ, ЩО ОБ'ЄДНУЄ

У перспективі трьох програмних періодів (2021-2027, 2028-2034, 2035 – 2041 рр.) Одеська область є **ключовим багатофункціональним хабом у макрореєіоні басейну Чорного моря, який відіграє лідерську роль у забезпеченні його безпеки та сталого розвитку** і сприяє об'єднанню ключових регіональних гравців у протидії дестабілізаційним впливам країни-агресора.

Сприяючи доступу українському бізнесу на європейські та міжнародні ринки, а також міжнародному бізнесу - до ринків України, регіон **представляє українські національні інтереси в Причорномор'ї, Придунав'ї, Тримор'ї та на шляхах сполучення між Європою та Азією,**

Сильні позиції в макрореєіоні Одеська область утримує завдяки ефективному поєднанню переваг свого геостратегічного положення та транзитного потенціалу із високою бізнес-активністю, проактивною інноваційною політикою та відкритим врядуванням, що в сукупності обумовлює **високу інвестиційну привабливість регіону.**

Крім традиційних для області секторів, таких як транспортна логістика, сільське господарство та туризм, розвиваються нові галузі, що збільшують економічну складність і диверсифікацію. Зокрема **розвиваються сектори - потенційні драйвери економіки області,** а саме ІТ та інновації, а також креативні індустрії.

Зростання економічного потенціалу дозволяє Одещині **займати позиції лідера-інтегратора півдня України і одного з ключових полюсів економічного зростання країни** в цілому. Її роль набуває особливого значення у процесах відновлення України після російської агресії і її модернізації, зокрема у відбудові постраждалих і деокупованих громад області та південних регіонів країни.

Водночас, успішна траєкторія економічного розвитку області дозволяє **забезпечити збалансований регіональний розвиток, компенсувати територіальні диспропорції** та надати можливість кожній громаді сприяти будівництву сильної економіки регіону і отримати вигоди від спільного успіху.

Згуртованість мешканців регіону та їх спільна націленість на досягнення амбітних цілей, співпраця громад, ефективна взаємодія владних інституцій, бізнесу та громадськості, - все це створює підґрунтя для сталого та збалансованого розвитку Одеської області.

Його результатом, відчутним для кожного мешканця Одещини, є **підвищення доступності до якісних послуг та розвиток привабливої та інклюзивної інфраструктури для життя, роботи та розвитку**. Це робить його регіоном-магнітом не тільки для його нинішніх мешканців, але й для тих, хто вимушено тимчасово залишив Україну, чи тих, хто шукає в межах України кращих можливостей для життя і самореалізації.

Усвідомлюючи свою відповідальність перед тими, хто захищав Україну на полі бою та членами їх родин, а також перед кожним з тих, хто постраждав від російської агресії фізично, матеріально чи морально, **регіон одним із своїх стратегічних пріоритетів визначає підтримку, реінтеграцію, соціальну та медичну реабілітацію для подолання травм війни**.

Враховуючи уроки війни, Одещина приділяє значну увагу **розбудові архітектури безпеки Чорноморського басейну**, в якому Україна відіграє важливу роль, вирішуючи актуальні завдання безпекового характеру спільно з керівництвом держави та міжнародними партнерами.

Одещина також бере на себе активну роль у реалізації на рівні басейну Чорного моря і Дунаю ініціатив щодо **подолання шкоди навколишньому середовищу внаслідок російської агресії, забезпечення “подвійного” переходу та протидії змінам клімату**.

Шлях, який обирає Одеська область, визначаючи своє майбутнє, передбачає як збереження здобутків та традицій, так і переоцінку підходів у багатьох сферах. Стратегічний вибір на користь зміни траєкторії розвитку регіону підкріплюється **переосмисленням мешканцями регіону своєї ідентифікації і напрацюванням нового формату їх інтеркультурної інтеграції**.

ПРІОРИТЕТ: ЕКОНОМІКА. СТРАТЕГІЧНІ ТА ОПЕРАТИВНІ ЦІЛІ

Стратегічний пріоритет “Економіка” передбачає реалізацію та досягнення трьох стратегічних цілей, спрямованих на вирішення визначених ключових проблем зростання Одеської області в рамках цього пріоритету та сприятимуть покращенню бізнес-клімату, залученню інвестицій, розвитку зовнішньої торгівлі та стимулюванню інновацій:

С1.1. Створення базових передумов для ефективного ведення бізнесу

Стратегічна ціль 1.1. передбачає створення таких передумов, за яких бізнес матиме можливість нормально вести свою діяльність у сприятливому середовищі, в якому системно проводиться моніторинг економічного стану і, яке забезпечене необхідними інженерними комунікаціями та логістикою.

С1.2. Імплементация активаторів економічного зростання

Стратегічна ціль 1.2 передбачає впровадження активаторів, які сприятимуть розвитку та зростанню приватного сектору та регіональної економіки в цілому і, які включають в себе: підвищення фінансової стійкості, експортного та інноваційного потенціалу за рахунок спрощення доступу до фінансових інструментів, просування інтересів місцевого бізнесу на міжнародній арені та реалізацію науково-дослідних програм.

С1.3. Трансформація економіки регіону

Стратегічна ціль 1.3 передбачає не тільки розвиток, але й глибокі зміни регіональної економіки, які виведуть її на новий рівень за рахунок структурних трансформацій в розрізі перспективних галузей, а також зеленої та цифрової трансформації, що сприятиме наближенню економіки Одеської області до європейського рівня.

Досягнення кожної із стратегічних цілей передбачає досягнення відповідних оперативних цілей. Загалом стратегічний пріоритет “Економіка” має дев'ять (9) програмних (оперативних) цілей. Програмні (оперативні) цілі передбачають виконання тридцяти трьох (33) завдань. Детальна структура стратегічного пріоритету “Економіка” представлена на Малюнку 10.

Малюнок 10. Стратегічні, оперативні цілі та кількість завдань у Стратегічному пріоритеті Економіка



Стратегічний пріоритет “Економіка” також враховує проблеми громад, які постраждали від збройної агресії, зокрема фокус деяких завдань спрямовано саме на такі територіальні громади. В цьому контексті пріоритет “Економіка” містить завдання, спрямовані на подолання такого наслідку повномасштабного вторгнення як руйнування критичної інфраструктури.

С1.1. СТВОРЕННЯ БАЗОВИХ ПЕРЕДУМОВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

Базові передумови для ефективного ведення бізнесу в регіоні включають належну якість:

- Інформаційного забезпечення: організація якісного моніторингу економічної ситуації в області, який дасть змогу оперативно реагувати на поточні виклики як приватного сектору, так і в цілому територіальних громад, та формувати умови для розвитку відповідно до актуальних запитів;
- Інженерних комунікацій: забезпечення доступу бізнесу до інженерних комунікацій та належного захисту енергетичної інфраструктури;
- Логістичної інфраструктури: відновлення та розбудова транспортної інфраструктури для налагодження зв'язків як між місцевим, так і міжнародним бізнесом.

01.1.1. ОРГАНІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ ЕКОНОМІЧНОЇ СИТУАЦІЇ В РЕГІОНІ

Ключові стейкхолдери:

Департамент економіки (тут і далі – структурні підрозділи Одеської державної (військової) адміністрації), Департамент цифрового розвитку, інформаційної політики та туризму, Головне управління статистики в Одеській області, органи місцевого самоврядування, Агенція регіонального розвитку Одеської області, міжнародні організації та донори.

Опис цілі

Налагодження систематичного аналізу (у тому числі, проведення систематичних опитувань громадської думки) ключових економічних показників з фокусом на територіальний та секторальний розріз регіону (наприклад, обсяги виробництва основних секторів регіональної економіки, обсяги інвестицій, залучених в економіку, та їх основні напрями тощо) з метою забезпечення оперативного виявлення та вирішення поточних проблем / викликів, що пришвидшить оперативне та повоєнне відновлення та сприятиме підвищенню економічного потенціалу бізнесу не тільки у великих містах, а й у всіх населених пунктах області.

Досягнення цілі передбачає виконання трьох (3) завдань, зазначених у Таблиці 1.1.1

Таблиця 1.1.1 Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 1.1.1. Організація моніторингу економічної ситуації в регіоні

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1. ¹⁰	Розроблення інформаційно-аналітичних та презентаційних матеріалів, які розкривають інвестиційну привабливість мікрорегіонів/галузей.	Підготовлено інвестиційний паспорт регіону, який регулярно оновлюється відповідно до змін безпекової і соціально-економічної ситуації. 91 ТГ Одеської області долучилось до підготовки або актуалізації паспорта.	Залучено інвестиції в регіональні та територіальні проєкти, що відображені в інвестиційних паспортах. Сформовано позитивний імідж Одеського регіону в очах потенційних інвесторів.

¹⁰ Тут і далі зеленим кольором позначені невідкладні завдання

2.	Налагодження процесу збору, обробки та оприлюднення інформації у форматі відкритих даних від ОМС та інших зацікавлених сторін на регіональному рівні з використанням цифрових інструментів та їх публікація у вигляді наборів відкритих даних для подальшого використання бізнесом та громадськими організаціями.	Модернізовано та об'єднано 5 існуючих веб-ресурсів для публікації відкритих даних. Створено 2 нові веб-ресурси, які публікують актуальні набори відкритих даних для підприємців, громад та громадськості. Платформи містять не менше 50 наборів даних, доступних для бізнесу та інвесторів. Розроблено та запущено чат-бот, який забезпечить доступ до інформації про діяльність органів влади та бюджетні витрати. Кількість користувачів чат-боту протягом першого року становить не менше 10 000 осіб. Опубліковано щорічно 4 аналітичні звіти про діяльність органів влади та бюджетні витрати на основі звернень громадян та інформації з Prozorro.	Напрацьовано проєкти розвитку територіальних громад на базі актуальних даних та статистичної інформації. Покращено інвестиційний клімат шляхом використання інформації відкритих даних бізнесом та громадськими організаціями.
3.	Проведення опитувань громадської думки (представників місцевої влади, бізнесу та мешканців громади) щодо поточних проблем, з якими вони стикаються, для визначення слабких місць, які заважають їх розвитку, на регулярній основі.	Проведено не менше 2 опитувань громадської думки (за 4 роки). Розроблено комунікаційну платформу "Пульс Одещини".	Надано можливість органам / організаціям та іншим зацікавленим сторонам, які відповідають за реалізацію Стратегії, оперативно реагувати на запити територіальних громад та допомагати їм вирішувати поточні проблеми.

01.1.2. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНЖЕНЕРНИХ КОМУНІКАЦІЙ, НЕОБХІДНИХ ДЛЯ НОРМАЛЬНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ

Ключові стейкхолдери:

Департамент систем життєзабезпечення та енергоефективності, Департамент економіки, Агенція регіонального розвитку Одеської області, міжнародні організації та донори, ДТЕК Одеські електромережі.

Опис цілі

Забезпечення наявності та належного стану необхідних інженерних комунікацій на пріоритетних ділянках для нормального функціонування бізнесу. Забезпечення захисту, цілісності та стійкості енергетичної інфраструктури, функціональності та безперервності її роботи для задоволення потреб регіональної економіки, бізнесу та громадян у енергоносіях з урахуванням забезпечення необхідного обсягу резервів.

Досягнення цілі передбачає виконання двох (2) завдань, зазначених у Таблиці 1.1.2

Таблиця 1.1.2. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 1.1.2. Забезпечення інженерних комунікацій, необхідних для нормального функціонування бізнесу

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Оцінка стану і забезпечення відновлення та розбудови інженерних комунікацій на пріоритетних ділянках для розвитку бізнесу.	Облаштовано та розбудовано інфраструктуру 4 індустріальних парків ініціаторами створення індустріальних парків та керуючими компаніями за державної фінансової підтримки передбаченої чинним законодавством. Активізовано підприємницьку діяльність з урахуванням пільг і фінансових стимулів, передбачених для учасників індустріальних парків. Збільшено обсяг виробництва продукції з високою доданою вартістю на 10% та	Створено безпечні та комфортні умови розвитку бізнесу в кожному з мікрорегіонів. Сформовано привабливий інвестиційний клімат та залучено додаткові інвестиційні кошти у розвиток реального сектору економіки області. Забезпечено відновлення інженерних комунікацій за принципом “build back better”.

		створено 500 додаткових робочих місць.	
2.	Впровадження заходів щодо відновлення промислової інфраструктури.	Розроблено і оперативно оновлюються плани заходів з підвищення безпеки і відновлення об'єктів енергетичної інфраструктури за участі відповідальних структур. Нарощено об'єми виробництва "зеленого" водню – 21 тис. тонн/рік. Нарощено об'єми виробництва "зеленого" аміаку – 120 тис. тонн/рік. Нарощено об'єми виробництва "зеленого" метанолу – 83 тис. тонн/рік. Створено близько 80 нових робочих місць на підприємстві по виробництву водню.	Підвищено безпеку та стійкість енергетичної інфраструктури. Відновлено функціонування об'єктів енергетичної інфраструктури, які постраждали в результаті вторгнення. Збільшено надходження до регіонального та місцевого бюджетів. Забезпечено відновлення промислової інфраструктури за принципом "build back better".

01.1.3. СТВОРЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Ключові стейкхолдери:

Департамент морегосподарського комплексу, транспортної інфраструктури та зв'язку, Департамент економіки, Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України, Агенція регіонального розвитку Одеської області, міжнародні організації та донори, приватний бізнес.

Опис цілі

Відновлення та розбудова транспортної інфраструктури, зокрема розвиток альтернативних логістичних маршрутів, та забезпечення вищого рівня захисту та безпеки інфраструктури з метою безперервного функціонування бізнесу в умовах війни та в повоєнні часи, посилення міжнародного співробітництва регіону з сусідніми країнами та збільшення товарообороту.

Досягнення цілі передбачає виконання п'яти (5) завдань, зазначених у Таблиці 1.1.3.

Таблиця 1.1.3. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 1.1.3. Створення інтегрованої логістичної інфраструктури

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Розроблення і впровадження системи заходів щодо захисту і відновлення логістичної інфраструктури.	Залучено контейнерний бізнес та створено великий оперативний термінал з високою якістю сервісу і з можливістю обробки контейнерів до 300 тис. TEU у середньостроковій та до 500-750 тис. TEU в довгостроковій перспективі.	Підвищено безпеку та стійкість логістичної інфраструктури. Підвищено транзитний потенціал України шляхом включення її до міжнародних транспортних коридорів. Забезпечено відновлення логістичної інфраструктури за принципом “build back better”.
2.	Розбудова мостової інфраструктури.	Запроєктовано / побудовано міст через Дністровський лиман (залежно від безпекової ситуації в регіоні). Запроєктовано / побудовано мостовий перехід через річку Дунай: Орлівка, Україна – Ісакча, Румунія (залежно від безпекової ситуації в регіоні). Відновлено мости протяжністю 600 м із підходами 400 м, улаштовано 200 м тротуарів з урахуванням норм доступності. Збудовано сучасний міст через Дунай та підходи І-б категорії, придатні для безперервного автомобільного сполучення.	Налагоджено повноцінний логістичний зв'язок з Півднем Одеської області. Збільшено пропускну здатність причорноморських доріг. Інтегровано українські шляхи до транс'європейської транспортної мережі. Посилено міжнародне економічне співробітництво з сусідніми країнами, покращено відносини України, Румунії та Болгарії.

		Зменшено шлях до м. Ісакча орієнтовно на 80 км.	
3.	Розбудова основних морських та річкових транспортних вузлів у т.ч. прилеглої до них інфраструктури.	Модернізовано 20 суден. Забезпечено економічний ефект від модернізації одного судна на рік – понад 800 тис. євро і 20-25% палива.	Підвищено конкурентоспроможність Дунайського флоту до європейського рівня.
4.	Покращення залізничного сполучення в межах області та з сусідніми державами.	Збільшено потужності для переробки вантажів (щорічно 4,5 млн тонн вантажів у вагонах, 250 тис. од. легкових автомобілів, 150 тис. од. великотоннажних автомобілів). Створено сучасний мультимодальний термінал. Відновлено 3 000 метрів залізничної інфраструктури. Збудовано 1 залізничну станцію на маршруті Одеса – Чорноморськ. Модернізовано 40 тягових підстанцій. Збудовано 6 тягових підстанцій. Збудовано трансформаторні підстанції потужністю 13 МВт.	Збільшено навантаження на МТП Рені. Знижено витрати перевізників на транспортування вантажів. Посилено конкурентоспроможність виробників на європейському ринку. Збільшено перевезення товарів до країн Європейського Союзу та доставки товарів до портів Дунаю. Підвищено транзитний потенціал України шляхом включення її до міжнародних транспортних коридорів. Забезпечено стимулювання місцевого бізнесу завдяки покращенню логістичних зв'язків. Покращено швидкісне залізничне сполучення Одеської області з рештою регіонів України.
5.	Покращення автомобільного сполучення в межах	Відновлено понад 200 км доріг.	Збільшено пропускну здатність автомобілів, забезпечений безпечний

	Одеської області, з іншими областями України та сусідніми державами.	Придбано 50 електробусів. Придбано 50 зарядних станцій до електробусів. Встановлено трансформаторні підстанції 6(10)кВ/0,4кВ загальною потужністю близько 13 МВт на базі Автотранспортної служби КП "ОМЕТ". Ліквідовано дефекти та пошкодження в окремих конструкціях та елементах Іванівського шляхопроводу, протяжністю 2,5 тис. м. Реконструйовано дамбу Хаджибейського лиману.	проїзд автомобілів, зменшення аварійних ситуацій на автомобільній дорозі. Забезпечено розвиток громадського транспорту.
--	--	---	---

С1.2. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ АКТИВАТОРІВ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Імплементация активаторів економічного зростання включає заходи щодо покращення доступу бізнесів в регіоні до:

- Фінансових ресурсів: надання фінансових можливостей бізнесу з метою підвищення їхньої фінансової стійкості.
- Зовнішніх ринків: просування інтересів місцевого бізнесу на міжнародній арені для ведення та розширення його зовнішньоекономічної діяльності, а також налагодження зв'язків з міжнародними партнерами, зокрема з європейськими.
- Нових технологій і ноу-хау: формування конкурентних переваг місцевих підприємств за рахунок розширення взаємодії бізнесу з наукою та створенням умов для інноваційної діяльності в регіоні з метою підвищення конкурентоспроможності бізнесу як на національному, так і на міжнародному ринках.

О1.2.1. ПОКРАЩЕННЯ ДОСТУПУ БІЗНЕСУ ДО ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ

Ключові стейкхолдери:

Департамент економіки, Центри підтримки підприємців Дія.Бізнес, Агенція регіонального розвитку Одеської області, міжнародні організації та донори, Одеська регіональна торгово-промислова палата, функціонуючі бізнес-асоціації (у т.ч. Південноукраїнський офіс Європейської Бізнес Асоціації, Odesa Business Club та інші), банківський сектор.

Опис цілі

Покращення доступу мікро- малих та середніх підприємств (ММСП) до фінансових ресурсів, зокрема за рахунок зниження відсоткової ставки за кредитами на поповнення обігових коштів та на інвестиційні цілі, пом'якшення умов доступу до банківських кредитів, а також страхування ризиків та надання гарантій, розроблення програм фінансування та заохочення бізнесу до участі у грантових програмах від міжнародних партнерів, що допоможе підприємствам покращити свою фінансову стійкість, масштабувати діяльність та підвищити конкурентоспроможність.

Досягнення цілі передбачає виконання чотирьох (4) завдань, зазначених у Таблиці 1.2.1.

Таблиця 1.2.1. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 1.2.1. Покращення доступу бізнесу до фінансових ресурсів

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Створення регіональної фінансової програми підтримки, спрямованої на підвищення доступності кредитів для ММСП.	Відкрито 5 нових офісів "Зроблено в Україні" в Одеській області. Надано 200 грантів в рамках урядової програми єРобота. Створено нові робочі місця, що складають 10% від загальної чисельності працюючих у сфері малого та середнього бізнесу в області. Збільшено кількість стартапів та нових бізнесів	Збільшено доходи ММСП. Збережено та/або створено нові робочі місця. Збільшено обсяги експорту.

		на 15% у порівнянні з попереднім періодом. Не менше 50 місцевих підприємств взяло участь у міжнародних програмах фінансування та підтримки.	
2.	Сприяння місцевим підприємствам-експортерам в отриманні доступу до фінансових послуг.	Удосконалено навички і компетенції необхідні щонайменше 150 представникам бізнесу для участі в міжнародній торгівлі. Щонайменше 30 підприємств отримало експертний супровід для виходу на міжнародні ринки.	Збільшено обсяги експорту продукції, зокрема продукції з високою часткою доданої вартості.
3.	Заохочення бізнесу та надання підтримки у залученні грантів від міжнародних партнерів та організацій.	Не менше 50 місцевих підприємств взяло участь у міжнародних програмах фінансування та підтримки. Збільшено на 15% кількість робочих місць у малих та мікропідприємствах.	Збільшено доходи ММСП. Збережено та/або створено нові робочі місця. Збільшено обсяги експорту.
4.	Розвиток та розширення мережі інституцій підтримки підприємців та створення належної інфраструктури не тільки у великих містах, а й у невеликих містах, селах та селищах.	Проведено 10-15 інформаційних компаній з метою популяризації наявних фінансових ресурсів для розвитку бізнесу. Визначено, підготовано та сертифіковано 91 фахівця, відповідальних за надання консультацій підтримки підприємцям. Створено 5 комплексних брошур, 2 посібники та 2 електронних ресурси, що містять інформацію про бізнес-можливості та програми підтримки.	Збільшено кількість бізнесів, які отримують послуги в інституціях підтримки підприємців, незалежно від їх географічного розташування. Збільшено кількість бізнесів, які використовують можливості участі у програмах підтримки (у т.ч. міжнародних).

		Проведено 10 семінарів та 8 тренінгів, спрямованих на розвиток навичок підприємців у різних аспектах ведення бізнесу.	
--	--	---	--

01.2.2. ПРОСУВАННЯ ІНТЕРЕСІВ МІСЦЕВОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНІЙ АРЕНІ

Ключові стейкхолдери:

Департамент економіки, Центри підтримки підприємців Дія.Бізнес, Агенція регіонального розвитку Одеської області, міжнародні організації та донори, Одеська регіональна торгово-промислова палата, функціонуючі бізнес-асоціації (у т.ч. Південноукраїнський офіс Європейської Бізнес Асоціації, Odesa Business Club та інші), приватний бізнес.

Опис цілі

Забезпечення підприємств належними умовами та інфраструктурою для розвитку експортно-орієнтованого виробництва, формування та підтримка суб'єктів економічної діяльності, які просувають інтереси місцевого бізнесу на міжнародні ринки, заохочення місцевого бізнесу до участі у міжнародних заходах, а також організація заходів, спрямованих на підтримку та розповсюдження інформації про експортну діяльність підприємств, що сприятиме підвищенню рівня інтернаціоналізації економічної діяльності підприємств регіону та збільшенню обсягів продажів їхніх товарів та послуг за кордон.

Досягнення цілі передбачає виконання двох (2) завдань, зазначених у Таблиці 1.2.2.

Таблиця 1.2.2. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 1.2.2. Просування інтересів місцевого бізнесу на міжнародній арені

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Організація бізнес-заходів (форумів, конференцій, виставок тощо) в регіоні.	Щонайменше 10 місцевих підприємств взяло участь у міжнародних виставках і форумах протягом року. Організовано 2-3	Створено нові бізнес-зв'язки та партнерства для місцевих підприємств.

		спеціалізованих стендів, присвячених продукції з Одеської області на міжнародних заходах.	
2.	Сприяння діяльності регіональних експортних альянсів та/або об'єднань та/або асоціацій для просування інтересів місцевих підприємств на міжнародних ринках.	Створено експортний альянс та/або об'єднання та/або асоціацію для просування інтересів місцевих підприємств на міжнародному ринку.	Збільшено обсяги експорту та присутність місцевих підприємств на міжнародних ринках.

01.2.3. Розширення взаємодії бізнесу з наукою

Ключові стейкхолдери:

Департамент економіки, Департамент освіти та науки, Департамент цифрового розвитку, інформаційної політики та туризму, Агенція регіонального розвитку Одеської області, міжнародні організації та донори, функціонуючі бізнес-об'єднання (у т.ч. Odesa IT Family, U-Nation та інші), приватний бізнес, профільні заклади вищої освіти.

Опис цілі

Створення умов для активізації інноваційної діяльності, зокрема у закладах вищої освіти, її комерціалізації, трансформації наукових розробок в інноваційні продукти, розвиток підприємницького хисту та інноваційного мислення у студентів та молодих спеціалістів, а також створення умов для залучення інвестицій у наукову та інноваційну діяльність.

Досягнення цілі передбачає виконання трьох (3) завдань, зазначених у Таблиці 1.2.3.

Таблиця 1.2.3. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 1.2.3. Розширення взаємодії бізнесу з наукою

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Стимулювання залучення закладів вищої освіти (ЗВО) до проєктів, пов'язаних з дослідженнями,	Розроблено місцеві програми професійної підготовки населення з урахуванням потреб роботодавців (1 обласна, 7	Впроваджено нові технологічні розробки бізнесом. Розширено участь ЗВО у

	розробкою та впровадженням нових технологій, що фінансуються міжнародними партнерами та донорами.	районних). Пройдено безоплатне навчання в центрах професійно-технічної освіти близько 1,5 тис. слухачів. Видано ваучери на навчання близько 1,2 тис. осіб.	розробці і реалізації розвиткових програм в регіоні.
2.	Створення можливості для представників науки презентувати бізнесу свій науковий продукт або інноваційну розробку.	Забезпечено доступ для 40 тис. учасників освітнього процесу до сучасного обладнання та технологій. Залучено 17 закладів вищої освіти для поєднання наукових розробок із практичним застосуванням в різних сферах економіки. Організовано конференції, семінари, круглі столи та воркшопи, спрямовані на обговорення інноваційних технологій та можливостей їхньої реалізації - 50 заходів в рік.	Створено передумови для співпраці між наукою та бізнесом.
3.	Стимулювання компаній до відкриття лабораторій на базі закладів вищої освіти через розвиток інфраструктури на базі ЗВО, необхідної для лабораторій (технічне, мультимедійне обладнання тощо).	Відкрито 5 лабораторій 5 компаніями на базі ЗВО.	Розширено участь ЗВО у розробці і реалізації розвиткових програм в регіоні.

C1.3. ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ

Трансформація економіки регіону включає заходи спрямовані на структурні зміни в:

- Секторальній моделі регіону: трансформація конкретних галузей з метою збільшення виробництва продукції з високою часткою доданої вартості.

- Зеленому курсі регіону: забезпечення наближення регіональної економіки до Європейського зеленого курсу.
- Діджиталізації: підвищення рівня діджиталізації в бізнес-середовищі та формування конкурентної позиції регіону як IT-хабу з розвинутою інноваційною екосистемою.

О1.3.1. Секторальна трансформація орієнтована на запровадження смарт-спеціалізації

Ключові стейкхолдери:

Профільні департаменти, Агенція регіонального розвитку Одеської області, міжнародні організації та донори, галузеві асоціації та спілки, приватний бізнес.

Опис цілі

Секторальна трансформація не тільки фокусується на покращенні стану та масштабуванні традиційних секторів регіональної економіки, а й передбачає глибокі та системні зміни як в розрізі кожного з цих секторів, так і в розвитку галузей, які можуть стати драйверами зростання регіональної економіки. Особливу роль у процесі секторальної трансформації відіграє визначення та підтримка смарт-спеціалізацій, що спрямовані на реалізацію конкурентних переваг регіону та інноваційний розвиток. Процес визначення смарт-спеціалізацій здійснюється за затвердженою методологією, яка включає аналітичну оцінку потенціалу регіону, консультації із зацікавленими сторонами, формування партнерських мереж і визначення інноваційних напрямів, здатних стати основою для розвитку економіки. У межах цієї стратегічної цілі особлива підтримка буде надаватися галузям, що належать до переліку конкурентних напрямків смарт-спеціалізації Одеського регіону. Ціль охоплює такі сектори як агропромисловий комплекс, туризм та креативні індустрії.

Загалом досягнення цілі О1.3.1 передбачає виконання трьох (3) підцілей, а саме:

- 1.3.1.1. Розвиток агропромислового комплексу з метою збільшення продукції з високою часткою доданої вартості;
- 1.3.1.2. Трансформація сезонної діяльності туристичної галузі у цілорічну з урахуванням територіальних диспропорцій;
- 1.3.1.3. Популяризація та комерціалізація продукції креативних індустрій.

Досягнення цілі О1.3.1 сумарно передбачає виконання дев'яти (9) завдань, зазначених у Таблицях 1.3.1.1-1.3.1.3.

1.3.1.1. Розвиток агропромислового комплексу з метою збільшення продукції з високою часткою доданої вартості

Ключові стейкхолдери:

Департамент аграрної політики, продовольства та земельних відносин, Департамент економіки, Управління Державного агентства меліорації та рибного господарства в Одеській області, Головне Управління Держпродспоживслужби в Одеській області, Агенція регіонального розвитку Одеської області, міжнародні організації та донори, ГО “Аграрії Одещини”, сільськогосподарські асоціації та спілки, приватний бізнес.

Опис підцілі

Реагування на зміну клімату та посушливість шляхом запровадження кліматично орієнтованого сільського господарства: проведення досліджень та навчань для фермерів, вирощування нових культур тощо. Вирішення актуальних проблем аграрних підприємств та забезпечення сприятливих умов для їх функціонування, що враховуватиме конкурентні переваги та спеціалізацію сільського господарства кожного з мікрорегіонів (Північ та Одеська агломерація - вирощування зернових та олійних культур, Південь - виноградарство та вирощування кісточкових, тваринництво). Розвиток харчової промисловості та виробництво сільськогосподарської продукції з високою часткою доданої вартості шляхом підвищення спроможності місцевих підприємств агропромислового комплексу.

Досягнення підцілі передбачає виконання п'яти (5) завдань, зазначених у Таблиці 1.3.1.1.

Таблиця 1.3.1.1. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 1.3.1. Секторальна трансформація орієнтована на запровадження смарт-спеціалізації (підціль 1.3.1.1. Розвиток агропромислового комплексу з метою збільшення продукції з високою часткою доданої вартості)

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Відновлення та модернізація системи меліорації, яка відповідатиме потребам аграрних підприємств.	Збільшено виробництво сільськогосподарської продукції на 15-20%. Збільшено площі посіву кормових культур на 10-15%.	Підвищено урожайність та ефективність сільськогосподарського виробництва. Створено нові робочі місця за рахунок збільшення площ

		Розширено фактичну площу зрошуваних земель – 39,2 тис. га. Збільшено площу посіву рису на - 4,5 тис. га. Зменшено непродуктивні втрати води при її транспортуванні до водоспоживачів - 5 222 тис. м3/рік.	зрошувальних земель. Задоволено потреби споживання овочів, фруктів, ягід не тільки жителів Одеської області, а й України. Забезпечено відновлення системи меліорації за принципом “build back better”.
2.	Розвиток переробних галузей АПК, стимулювання діяльності виробничих та переробних аграрних підприємств.	Створено близько 7 000 додаткових робочих місць. Підвищено середню заробітну плату до 20 тис. грн. Близько 10-12 підприємств стали учасниками індустріального парку. Створено Реєстр (Кадастр) виноградних насаджень Одеської області (що міститиме відомості про виробників винограду, їх насадження, кількість врожаю та, відповідно, виробленої винопродукції). Збудовано 10 сучасних теплиць загальною площею 20 000 м².	Розширено харчову промисловість та створено нові робочі місця. Підвищено якість сільськогосподарської продукції та її конкурентоспроможності на зовнішньому ринку. Створено передумови для виведення ринку вина і винної продукції з тіні. Забезпечено розвиток місцевої інфраструктури що передбачає створення умов для розвитку додаткових бізнесів, пов'язаних з агросектором (логістика, переробка, збут).
3.	Впровадження кліматично орієнтованого сільського господарства.	Збільшено виробництво валової сільськогосподарської продукції на 30-35%. Простимульовано розвиток харчової та переробної промисловості близько 10% приросту. Збільшено площі посіву кормових культур на 10-15%.	Задоволено потреби споживчого попиту шляхом збільшення валових зборів та урожайності зернових та технічних культур, овочів, фруктів, ягід. Поширено знань про сталі практики сприятиме зміні підходів до ведення сільського господарства. Забезпечено адаптацію

		Придбано сільгосптоваровиробниками щорічно не менше 1 тис. тонн високорепродукційного насіння озимих зернових культур. Проведено дослідження кліматично адаптованих культур, що найкраще підходять для вирощування в кліматичних умовах Одеської області, а також запровадження кращих світових практик щодо впровадження гідропонних та аеропонних систем. Створено 10 демонстраційних полів для тестування вирощування нових культур, які стійкі до посушливого клімату. До 5 фермерських господарств залучило грантове фінансування для створення гідропонних та аеропонних систем. Щонайменше 50 фермерів пройшло навчання щодо адаптації с/г до сталих практик.	сільського господарства до змін клімату. Задоволено можливість вирощування культур, зокрема у посушливих регіонах без потреби в імпорті.
4.	Розвиток галузі рибного господарства, збереження природних запасів водних біоресурсів, створення умов для інвестиційного розвитку рибогосподарств в регіоні, нарощування виробництва водних біоресурсів та продукції з них.	Збільшено загальний обсяг вилову рибу на 20%.	Збільшено рибні запаси області. Збільшено обсяги виробництва продукції аквакультури.

5.	Підтримка вівчарства через надання допомоги фермерам у забезпеченні належних умов утримання овець та збуту продукції вівчарства, а також відродження кооперативів.	Простимулювано товаровиробників утримувати та нарощувати поголів'я овець і ярок. Збільшено виробництво валової сільськогосподарської продукції.	Збільшено обсяги виробництва та переробки м'ясної продукції вівчарства та вовни. Збільшено обсяги експорту продукції вівчарства.
----	--	--	---

1.3.1.2. Трансформація сезонної діяльності туристичної галузі у цілорічну з урахуванням територіальних диспропорцій

Ключові стейкхолдери:

Департамент фізичної культури, спорту і туризму, Департамент культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної спадщини, Департамент економіки, Агенція регіонального розвитку Одеської області, міжнародні організації та донори, Асоціація туризму Одеси, приватний бізнес.

Опис цілі

Розбудова необхідної туристичної інфраструктури з урахуванням норм доступності, розвиток перспективних видів туризму з урахуванням географічних особливостей кожного з мікрорегіонів та переосмислення “самоідентифікації” громад з метою відновлення та розвитку туристичної галузі та підвищення туристичного потенціалу регіону.

Досягнення підцілі передбачає виконання двох (2) завдань, зазначених у Таблиці 1.3.1.2.

Таблиця 1.3.1.2. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 1.3.1. Секторальна трансформація орієнтована на запровадження смарт-спеціалізації (підціль 1.3.1.2. Трансформація сезонної діяльності туристичної галузі у цілорічну з урахуванням територіальних диспропорцій)

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Формування регіональних механізмів та інструментів просування і розвитку туристичної галузі.	Збудовано спільну доступну набережну. Збільшено тривалість та комфортне перебування туристів на території громад-партнерок до 1	Підвищено туристичний потенціал та популярність регіону як туристичної дестинації.

		доби. Створено 1 зону глемпінгу для велотуристів в м. Білгород-Дністровський та 1 глемпінг в с. Молога. Створено мережу з 5 туристичних веломаршрутів. Створено 50 робочих місць. Зареєстровано 5 ФОПів. Запроваджено проведення щорічного велофестивалю. Створено брендбук Вилівської територіальної громади. Створено туристично-інформаційний центр надання інформаційних послуг. Створено брендбук та туристично-інформаційний центр надання інформаційних послуг Вилківської територіальної громади. Створено платформу для популяризації туристичного потенціалу Вилківської громади.	
2.	Розвиток сільського та еногастрономічного туризму, зокрема на Півдні Одеської області.	Створено інформаційний портал з переліком туристичних подій в регіоні, у тому числі - гастрономічних. Запроваджено щонайменше 1 традиційну гастрономічну подію у кожній громаді.	Збільшено тривалість туристичного сезону в регіоні. Збільшено обсяг бюджетних надходжень до громад.

		Запроваджено нові та розширено існуючі еногастрономічні маршрути для туристів, які популяризують кулінарні традиції в конкретних мікрорегіонах.	
--	--	---	--

1.3.1.3. Популяризація та комерціалізація продукції креативних індустрій

Ключові стейкхолдери:

Департамент економіки, Агенція регіонального розвитку Одеської області, міжнародні організації та донори, ГО “Odesa WOW”, інші громадські організації, приватний бізнес.

Опис цілі

Створення для представників галузі креативних індустрій належних умов для ефективного ведення економічної діяльності, зміцнення спроможності перспективних секторів креативних індустрій, формування та розвиток спільноти креативного сектору як у великих містах, так і в інших населених пунктах, з урахуванням спеціалізацій кожного з мікрорегіонів та громад, з метою популяризації та комерціалізації продукції креативних індустрій,

Досягнення підцілі передбачає виконання двох (2) завдань, зазначених у Таблиці 1.3.1.3.

Таблиця 1.3.1.3. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 1.3.1. Секторальна трансформація орієнтована на запровадження смарт-спеціалізації (підціль 1.3.1.3. Популяризація та комерціалізація продукції креативних індустрій)

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Підтримка функціонуючих та збільшення кількості підприємств креативних індустрій за рахунок впровадження спеціалізованих програм.	На базі Агенції регіонального розвитку Одеської області відкрито Офіс креативних індустрій, що обслуговує представників креативних індустрій. Налагоджено партнерські	Збільшено дохід підприємств, які ведуть діяльність у креативних індустріях. Створено нові робочі місця у креативних індустріях.

		відносини серед представників креативних індустрій (50 партнерських угод між представниками креативних галузей, що дозволить створити 10 нових регіональних креативних продуктів для популяризації на внутрішньому та міжнародному ринках). Проведено 20 навчальних заходів (семінари, воркшопи) для 200 представників креативних індустрій, що призведе до підвищення рівня бізнес-компетенцій та розвитку 30 нових підприємницьких проєктів у регіоні.	Здійснено вихід підприємств креативних індустрій на нові міжнародні ринки. Збільшено участь підприємств креативних індустрій у міжнародних торговельних заходах.
2.	Розвиток інфраструктури сфери креативних індустрій та створення креативного простору в громадах (в знакових місцях по руху туристичних потоків).	Збільшено туристичний потік (очікуваний результат може збільшитися до 30 000 тис. осіб). Забезпечено зростання прибутку підприємств, які залучені до маршруту, що в свою чергу підвищило їх сплату податків та наповнення бюджетів територіальних громад (приблизно на 10% щороку).	Популяризовано місцеве виробництво, культуру та традиції громад. Розширено підприємницьку діяльність у невеликих містах, селах та селищах. Створено умови для нетворкінгу та проведення майстер-класів, воркшопів тощо на базі простору.

01.3.2. ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ

Ключові стейкхолдери:

Департамент екології та природних ресурсів, Департамент систем життєзабезпечення та енергоефективності, Департамент аграрної політики, продовольства та земельних відносин, Агенція регіонального розвитку Одеської області, міжнародні організації та донори, галузеві асоціації, приватний бізнес.

Опис цілі

Дотримання Європейського зеленого курсу та зелений перехід області за рахунок реалізації двох стратегій: стратегії мітигації - зменшення джерел викидів парникових газів та/або збільшення поглиначів (підвищення енергоефективності, циркулярна економіка, розвиток альтернативних джерел палива), та стратегії адаптації - пристосування до поточних і майбутніх наслідків зміни клімату (розвиток відновлюваних джерел енергії, зменшення кількості відходів тощо).

Досягнення цілі передбачає виконання двох (2) завдань, зазначених у Таблиці 1.3.2.

Таблиця 1.3.2. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 1.3.2. Зелена трансформація

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Розвиток мережі енергетичної інфраструктури з відновлювальних джерел енергії.	Встановлено (придбано) обладнання для забезпечення безперебійної роботи енергосистеми - 22 одиниці. Забезпечено альтернативним живленням об'єкти критичної інфраструктури та об'єкти соціальної сфери області. Підвищено енергетичну незалежність області шляхом встановлення 10 ВЕС/СЕС на об'єктах інфраструктури.	Забезпечено альтернативним живленням об'єкти критичної інфраструктури та об'єкти соціальної сфери області. Підвищено енергетичну незалежність області. Покращено розвиток енергонезалежності критично важливої інфраструктури громад.
2.	Впровадження інструментів циркулярної економіки.	Створено 140 робочих місць на сміттєпереробному заводі. Забезпечено переробку сміття 150 тонн на добу.	Збільшено рівень переробки та повторного використання відходів промисловими підприємствами. Мінімізовано спалювання відходів аграрних підприємств та розвинено

			біоенергетику.
--	--	--	----------------

01.3.3. Цифрова трансформація

Ключові стейкхолдери:

Департамент цифрового розвитку, інформаційної політики та туризму, Агенція регіонального розвитку Одеської області, міжнародні організації та донори, КП Обласний інформаційно-аналітичний центр, Odesa IT Family, U-Nation, приватний бізнес.

Опис цілі

Цифровізація діяльності підприємств, створення умов для їх взаємодії з інноваційними компаніями, розбудова інноваційної екосистеми, формування драйверів для зростання ІТ-сектору та підвищення рівня комп'ютеризації та цифровізації територіальних громад у контексті бізнес-складової, які сприятимуть цифровій трансформації регіональної економіки.

Досягнення цілі передбачає виконання трьох (3) завдань, зазначених у Таблиці 1.3.3.

Таблиця 1.3.3. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 1.3.3. Цифрова трансформація

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Трансформація IT-сектору шляхом стимулювання створення та масштабування діяльності місцевих продуктових IT-компаній.	Проведено щорічний IT-форум в Одесі з понад 800 учасниками. Створено понад 50 нових контактів між місцевими стартапами та інвесторами. Презентовано щонайменше 10 нових цифрових рішень та продуктів.	Сформовано умови для створення власних IT-компаній менеджерами разом з молодими командами IT-спеціалістів. Створено нові робочі місця та масштабовано діяльність місцевих IT-компаній.
2.	Розбудова інноваційної та стартап-екосистеми.	Створено інноваційний R&D Hub для IT-спеціалістів та стартапів. 300 осіб скористалося обладнанням хабу протягом перших 12 місяців. 10 нових IT-продуктів презентовано через хаб. Створено умови для розвитку потенціалу обдарованих та перспективних студентів 30 ЗВО, що розташовані в Одеській області. Підвищено підприємницьку активність студентів (орієнтовна кількість 200 осіб).	Залучено інвестиції інноваційними компаніями та “зрілими” стартапами. Забезпечено популяризацію IT сфери, надання молоді доступу до дороговартісних інструментів для реалізації проєктів. Підвищено інноваційну культуру в регіоні. Покращено взаємодію між бізнесом та освітнім середовищем шляхом налагодження партнерства.
3.	Комп'ютеризація та формування цифровізованого бізнес-середовища в громадах.	Створено 10 центрів підтримки підприємців Дія.Бізнес у громадах Одеської області. Підвищено рівень цифрової грамотності серед підприємців – не	Збільшено доходи домашніх господарств за рахунок розширення каналів збуту (користування електронними каналами). Забезпечено тісну

		менше 500 осіб пройшли спеціалізовані тренінги з цифрових технологій. Розроблено та впроваджено цифрові платформи для бізнесу, які дозволяють підприємцям отримувати консультації, доступ до ринків та фінансових ресурсів онлайн. Збільшено кількість малих і середніх підприємств, які використовують цифрові інструменти для розвитку своєї діяльності – не менше 300 бізнесів долучилося до мережі центрів підтримки. Організовано 20 тренінгів та семінарів з питань цифровізації бізнесу для місцевих підприємців. Підвищено рівень залучення жінок та молоді у підприємницьку діяльність через доступ до цифрових інструментів і підтримки, жінок-підприємців у регіоні становить 15%.	співпрацю ММСП та створення умов для задоволення їхніх потреб на локальному рівні.
--	--	--	---

ПРІОРИТЕТ: ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ.

СТРАТЕГІЧНІ ТА ОПЕРАТИВНІ ЦІЛІ

Стратегічний пріоритет “Людський капітал” передбачає досягнення трьох основних стратегічних (оперативних) цілей, які вирішуватимуть чотири визначені ключові проблеми зростання Одеської області по відповідному пріоритету та посилюватимуть соціальний захист, покращуватимуть якість життя через розвиток якісних освітніх, медичних, спортивних та культурних послуг та культурну трансформацію:

С2.1. Покращення якості життя населення

Стратегічна ціль 1 передбачає покращення якості життя населення за рахунок покращення якості та підвищення доступності надання медичних послуг та в цілому стану здоров'я населення. Також необхідно забезпечити повне задоволення потреб мешканців області в наданні комунальних послуг та якісних житлових умовах, а також безпекових потреб. Крім того, на цьому етапі важливо реалізувати заходи спрямовані на захист навколишнього середовища.

С2.2. Підвищення продуктивності

Стратегічна ціль 2 передбачає покращення якості та доступності освітніх послуг, підвищення продуктивності праці та залучення вразливих категорій населення до ринку праці.

С2.3. Забезпечення згуртованості

Стратегічна ціль 3 передбачає підвищення соціальної активності мешканців, вдосконалення інформаційної політики для забезпечення відкритої та прозорої комунікації, переосмислення територіальної ідентичності через розвиток місцевої культури та історичної спадщини, а також стимулювання інтеркультурного діалогу для зміцнення взаєморозуміння та співпраці між різними спільнотами регіону.

С2.4. Реінтеграція ветеранів до цивільного життя

Стратегічна ціль 4 передбачає стимулювання підприємницької активності серед ветеранів, надання їм інформаційної підтримки, залучення до ринку праці трудового потенціалу ветеранів та створення умов для реабілітації ветеранів.

Досягнення кожної із стратегічних цілей передбачає досягнення відповідних оперативних цілей. Загалом стратегічний пріоритет “Людський капітал” включає 13 програмних (оперативних) цілей. Програмні (оперативні) цілі передбачають

виконання п'ятидесяти шести (56) завдань. Детальна структура стратегічного пріоритету “Людський капітал” представлена на Малюнку 11.

Малюнок 11. Стратегічні, оперативні цілі та кількість завдань у Стратегічному пріоритеті Людський капітал



Стратегічний пріоритет Людський капітал включає вирішення проблем громад, які постраждали від збройної агресії. За цим напрямом окремі завдання враховують подолання таких наслідків повномасштабного вторгнення як пошкодження соціальної інфраструктури (наявне у дев'яти громадах) та руйнування житлового фонду (наявне у 16 громадах).

C2.1. ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ

Покращення якості життя населення включає заходи спрямовані на:

- Забезпечення територіальної доступності населення до закладів охорони здоров'я та формування умов для розвитку кадрового потенціалу працівників охорони здоров'я;
- Запобігання виключення вразливих груп населення через забезпечення їх соціальної інтеграції;
- Покращення житлових умов та якості комунальних послуг;

- Покращення якості навколишнього середовища, через впровадження моніторингу його стану та комплекс заходів по ліквідації екологічних проблем;
- Розбудову безпекового середовища.

О2.1.1. ПОКРАЩЕННЯ СТАНУ ЗДОРОВ'Я МЕШКАНЦІВ ОБЛАСТІ

Ключові стейкхолдери:

Департамент охорони здоров'я, Центр громадського здоров'я України, Агенція регіонального розвитку Одеської області, профільні обласні медичні установи, профільні медичні установи/департаменти в громадах.

Опис цілі

Оптимізація/покращення мережі закладів охорони здоров'я, популяризація профілактики захворювань, забезпечення екстериторіальності надання екстреної допомоги, що сприятиме покращенню стану здоров'я населення. Виконання поставлених задач даної цілі впливає на вирішення проблеми соціальної нерівності населення та забезпеченні територіальної доступності інфраструктури (зокрема медично) для життя.

Досягнення цілі передбачає виконання чотирьох (4) завдань, зазначених у Таблиці 2.1.1.

Таблиця 2.1.1. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 2.1.1. Покращення стану здоров'я мешканців області

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Профілактика та попередження захворювань.	Збільшено охоплення мешканців області у превентивному, своєчасному виявленні та профілактиці захворювань.	Збільшено середню тривалість життя. Зменшено захворюваність. Серед мешканців став популярним здоровий спосіб життя.
2.	Автономізація закладів охорони здоров'я (у т.ч. енергетична, фінансова).	Вдосконалено систему фінансування, заклади охорони здоров'я самостійно та раціонально розпоряджаються	Забезпечено оптимізацію використання матеріальних, людських та фінансових ресурсів у обласній системі охорони

		фінансовими ресурсами, та приймають управлінські рішення щодо їх діяльності.	здоров'я.
3.	Територіальна доступність до якісної медичної допомоги населення.	Забезпечено 20-хвилинну доступність екстреної медичної допомоги для населення, особливо сільської місцевості. Покращено мережу закладів первинного, вторинного, третинного секторів.	Забезпечено надання однаково якісних послуг на всіх рівнях медичної допомоги у міській та сільській місцевості. Підвищено задоволеність пацієнтів якістю надання медичних послуг.
4.	Розвиток кадрового потенціалу системи охорони здоров'я.	Забезпечено медичні заклади висококваліфікованими лікарями та іншим персоналом, орієнтовно 750 фахівців на рік.	Підвищено престижність професії, покращено професійні компетентності, збільшено рівень задоволеності пацієнтів.

02.1.2. СОЦІАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ ВРАЗЛИВИХ ГРУП НАСЕЛЕННЯ

Ключові стейкхолдери:

Департамент соціальної та сімейної політики, профільні управління/департаменти територіальних громад, Центри надання адміністративних послуг, Центри соціальних служб, профільні громадські організації.

Опис цілі

Забезпечення населення повним пакетом соціальних послуг, забезпечення підтримки вразливих категорій населення, що дозволить створити безбар'єрне середовище на всіх рівнях.

Досягнення цілі передбачає виконання п'яти (5) завдань, зазначених у Таблиці 2.1.2.

Таблиця 2.1.2. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 2.1.2. Соціальна інтеграція вразливих груп населення

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Запровадження систем моніторингу потреб вразливих категорій населення.	Здійснено моніторинг потреб вразливих категорій населення соціальними службами не рідше, ніж один раз на рік. Охоплено моніторингом не менше 70% (100 000 осіб) представників вразливих груп.	Нагальні потреби вразливих верств населення враховано ОМС.
2.	Забезпечення фахової підготовки соціальних працівників відповідно до актуальних викликів соціальної сфери.	Забезпечено роботу фахового соціального працівника у кожній територіальній громаді.	Соціальні працівники надають якісні послуги вразливим категоріям населення.
3.	Розширення діапазону та підвищення якості послуг у сфері соціальної інтеграції для вразливих категорій населення.	Забезпечено базовий рівень соціальних послуг забезпечено у всіх територіальних громадах. Щонайменше 500 тис. мешканців області скористались послуг соціальної інтеграції.	Забезпечено надання допомоги та підтримки вразливим категоріям населення у т.ч. через розширення інструментів соціальної інтеграції.
4.	Проведення інформаційної кампанії проти дискримінації у всіх формах і проявах.	Проведено інформаційну кампанію щонайменше протягом 3 років. 85% мешканців області охоплено інформаційною кампанією.	Забезпечено запобігання та протидія домашньому насильству, спрямовані на захист прав та інтересів осіб, які постраждали від такого насильства. Забезпечено рівні права та можливості, у тому числі представленості вразливих категорій категорій населення у соціальному житті.
5.	Забезпечення архітектурної доступності	Встановлено 40 пандусів для забезпечення доступу	Забезпечено безперешкодний доступ

	об'єктів фізичного оточення приватної, державної та комунальної власності.	до багатоквартирних будинків. Оснащено 40 під'їздів поручнями для підтримки маломобільних осіб. Облаштовано 10 дитячих майданчиків з елементами доступності для дітей з інвалідністю.	до об'єктів фізичного оточення державної та комунальної власності.
--	--	---	--

02.1.3. Підвищення рівня та якості умов проживання

Ключові стейкхолдери:

Департамент житлово-комунального господарства та енергоефективності, управлінські компанії у сфері ЖКГ, фінансові інституції (банківський сектор), приватний бізнес, девелопери, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків.

Опис цілі

Оновлення житлового-комунальної інфраструктури, що дозволить покращити житлові умови населення. Виконання описаних оперативних цілей та завдань дозволить Одеській області стати магнітом для залучення та утримання людей в регіоні за рахунок якісної інфраструктури для життя.

Досягнення цілі передбачає виконання чотирьох (4) завдань, зазначених у Таблиці 2.1.3.

Таблиця 2.1.3. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 2.1.3. Підвищення рівня та якості умов проживання

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Розроблення програми з будівництва соціального житла, зокрема в громадах, які постраждали від збройної агресії.	Забезпечено 156 внутрішньо переміщених осіб соціальним житлом.	Задоволено попит на соціальне житло. Забезпечено будівництво житла за принципом "build back better".
2.	Реновація старого та пошкодженого житлового	Розроблено регіональну програму реновації	Покращено технічний стан та термін експлуатації

	фонду, зокрема в громадах, які постраждали від збройної агресії.	житлового фонду на основі загальнодержавної програми.	будівель застарілого житлового фонду. Забезпечено мешканців пошкодженого житлового фонду комфортними житловими умовами. Забезпечено реновацію житла за принципом “build back better”.
3.	Підвищення енергоефективності житлового фонду.	Проведено не менше 4 раз на рік навчальних заходів для громад області щодо впровадження енергоефективних технологій і енергоменеджменту на рівні громад. Проведено щорічно в громадах публічні заходи з популяризації енергозбереження і впровадження енергоефективності. Не менше 70% громад області міського типу розробили або почали розроблення планів сталого енергетичного розвитку громад.	Покращено рівень житлових умов населення.
4.	Модернізація інфраструктури надання комунальних послуг (водопостачання, водовідведення, тепlopостачання).	Збудовано станцію біологічної та глибокої очистки стічних вод в м. Кодима потужністю 400 куб. м за добу. Збудовано дві нові магістральні трубопроводи ТМ-1 та ТМ-2 у м. Одеса. Збудовано 1 нову самотпливну господарсько-побутову каналізацію с. Лиманка (с. Мізікевича),	Забезпечено отримання населенням якісніших комунальних послуг. Оптимізовано витрати енергоресурсів, підвищено ефективність їх використання. Забезпечено модернізацію інфраструктури за принципом “build back better”.

		ж/м Черноморка (Золота гірка). Збудовано напірні колектори на ділянці Хлібодарське-КНС №2, с. Усатово, та збудовано резервуар прийому стічної води КНС Хлібодарське. Створено 1 нову систему господарсько-побутової каналізації вулиць Овідіопольської, Ізмаїльська, Тиха, Любашівська, Балтська, Кодимської Злагоди, Червонохуторської, Смерекової ж/м "Чорноморка-2", с. Лиманка. Реконструйовано очисні споруди в с. Прилиманське, базуючись на використанні технології очищення стічних вод БІОСОФ з триступеневою очисною установкою. Проведено реконструкцію водопровідної мережі на ділянці від Старої Люстдорфської дороги до вул. Гарманна ж/м "Чорноморка-2" с. Лиманка. Проведено реконструкцію 1 каналізаційної насосної станції по вулиці Набережна 16-Б для відведення стоків у існуючу камеру №2. Повністю реконструйовано систему опалення котельні №6 та №3 у м. Подільськ. Збудовано водопровід	
--	--	---	--

		проектною потужністю 4 782,31 м³/добу у Болградському районі. Збудовано водонасосну станцію, мережі водопроводу в с. Нова Долина.	
--	--	--	--

О2.1.4. Покращення стану навколишнього середовища

Ключові стейкхолдери:

Департамент екології та природних ресурсів, Департамент систем життєзабезпечення та енергоефективності, Департамент охорони здоров'я, Департамент цифрового розвитку, інформаційної політики та туризму, Басейнове управління водних ресурсів річок Причорномор'я та нижнього Дунаю, Південне міжрегіональне управління лісового та мисливського господарства, представники національних природних парків, освітні установи у сфері екології, науково-дослідні установи, Одеська філія Державної установи "Інститут охорони ґрунтів України", "Науково-виробнича компанія "Укрекопром", Національний природний парк "Куяльницький", громадські організації, територіальні громади, територіальні структурні підрозділи ЦОВВ, Агенція регіонального розвитку Одеської області.

Опис цілі

Покращення ефективності системи моніторингу навколишнього середовища, що дозволить швидше реагувати та усувати екологічні проблеми, запобігання дегідратації ґрунту та зменшення навантаження на природне середовище через організацію управління та раціональне поводження з ТПВ та водними ресурсами для покращення стану навколишнього середовища.

Досягнення цілі передбачає виконання п'яти (5) завдань, зазначених у Таблиці 2.1.4.

Таблиця 2.1.4. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 2.1.4. Покращення стану навколишнього середовища

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки

1.	Вдосконалення системи моніторингу у галузі охорони навколишнього середовища.	Приведено у відповідність та забезпечення функціонування системи державного моніторингу у галузі охорони атмосферного повітря відповідно до вимог ЄС та вітчизняного законодавства.	Забезпечено своєчасність й обґрунтованість прийняття рішень у сфері охорони навколишнього природного середовища. Створено мережу стаціонарних пунктів спостереження за станом атмосферного повітря. Наповнено даними державну автоматизовану інформаційно-аналітичну систему.
2.	Підтримка якості ґрунтів.	Проведено оцінку еколого-агрохімічного стану ґрунту на визначених ділянках (та за бажанням інших учасників – на додаткових ділянках), інформація про вміст забруднювачів у добривах та недопущення використання забруднених добрив.	Підвищено родючість ґрунтів. Забезпечено запобігання потраплянню забруднювачів, та недопущено забруднення ґрунтів.
3.	Формування раціонального водокористування та передумови забезпечення якісною питною водою.	Ліквідовано джерела забруднення у т.ч. неочищених стоків у водні об'єкти. Відновлено водні ресурси 3 річок.	Підвищено якість очистки стічних вод та охорони поверхневих водних об'єктів від забруднення і засмічення та збереження їх водності. Покращено гідрологічний та санітарний стан водних об'єктів. Забезпечено населення якісною побутовою та питною водою.
4.	Запровадження комплексного поводження з твердими побутовими відходами.	Збудовано 7 Регіональних комплексів управління відходами (сміттєпереробні заводи) з оброблення побутових відходів за технологію газифікації та термічного оброблення побутових	Знижено рівень захоронення відходів на сміттєзвалищах. Зменшено навантаження на природне навколишнє середовище.

		відходів з метою отримання енергії, загальною потужністю оброблення 1 100 тис. т/рік побутових відходів.	
5.	Впровадження заходів зі збереження біорізноманіття, особливо яке зазнало втрат, викликаних війною.	Збільшено площу природно-заповідного фонду Одеської області на 47 268 га, що на 1,4 % збільшить відсоток заповідності області. Створено лісові культури на площі 1 000 га.	Розширено мережу природно-заповідного фонду, яка необхідна для стабілізації екологічного каркасу регіону, розвитку організованих форм рекреації і туризму, екологічної освіти, збереженню традиційних форм раціонального природокористування. Збільшено площу лісів, підвищено їх стійкість та продуктивність, нарощення екологічного та ресурсного потенціалу лісів. Забезпечено адаптацію лісів до зміни клімату, зокрема шляхом переходу на наближені до природи методи лісівництва з формуванням лісів природного складу і структури.

02.1.5. Розбудова безпекового середовища

Ключові стейкхолдери:

Департамент систем життєзабезпечення та енергостійкості, Департамент з питань цивільного захисту, оборонної роботи та взаємодії з правоохоронними органами, Департамент цифрового розвитку, інформаційної політики та туризму, Державна служба України з надзвичайних ситуацій.

Опис цілі

Забезпечення захисту від затоплення і підтоплення, обвалів берегів, зсувних процесів та інших несприятливих природних і антропогенних явищ, збільшення розмінованих територій поблизу акваторії Чорного моря, покращення стандартів інформаційної безпеки, забезпечення пішохідної доступності

населення до захисних споруд та СПП та інклюзивності таких споруд, а також впровадження заходів щодо посилення цифрової безпеки в громадах.

Досягнення цілі передбачає виконання п'яти (5) завдань, представлених у Таблиці 2.1.5.

Таблиця 2.1.5. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 2.1.5. Розбудова безпекової ситуації

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Мінімізація підтоплення території, встановлення інженерних споруд, інженерно-технічних, організаційно-господарських, що забезпечують захист об'єктів господарства і території від затоплення і підтоплення, обвалів берегів, зсувних процесів та інших несприятливих природних і антропогенних явищ.	Впроваджено 9 заходів щодо інженерного захисту від затоплення і підтоплення територій.	Створено екологічно безпечних умов життя. Попереджено та захищено населення від підтоплення на території Одеської області.
2.	Розмінування прилеглих територій та акваторії Чорного моря.	Обстежено та розміновано 9 га територій.	Забезпечено належні безпекові умови для життєдіяльності населення області.
3.	Покращення стандартів інформаційної безпеки.	Впроваджено стандарти ISO/IEC 27001 з інформаційної безпеки в 50 територіальних громадах. Проведено навчання для 500 працівників місцевих органів самоврядування щодо основ кібербезпеки. Проведено 10 навчань на рік для 500+ працівників державних органів та	Підвищено рівень цифрової грамотності. Посилено рівень кібербезпеки серед громадян. Підвищено рівень захищеності конфіденційної інформації в місцевих органах влади.

		1 000+ жителів. Запроваджено єдиний інформаційний центр для обробки запитів та попереджень на національному рівні з обробкою до 5 000 запитів на місяць.	
4.	Проведення заходів щодо посилення цифрової безпеки в громадах.	Охоплено платформою “Стійкість Одещини” понад 2 000 користувачів. Мобільний додаток “Стійкість Одещини” завантажено 50 000+ разів. Щонайменше 200 000 відвідувань щомісяця на порталі “Стійкість Одещини”. Створено щонайменше 10 центрів цифрової безпеки.	Знижено кількість постраждалих під час надзвичайних ситуацій завдяки оперативним попередженням. Підвищено рівень готовності та обізнаності населення про дії в разі НС. Покращено співпрацю між державними органами, громадами та службами реагування.
5.	Підтримка безпекових ініціатив в громадах.	Встановлено 67 камер відеоспостереження у ключових громадських місцях, включаючи площі, парки, зупинки транспорту та важливі об'єкти інфраструктури в Куяльницькій громаді. Встановлено систему відеоспостереження у м. Балта. Збудовано нежитлову будівлю для зберігання та обслуговування автотранспорту в с. Іллінка.	Покращено безпекову ситуацію в регіоні.

С2.2. Підвищення продуктивності

Підвищення продуктивності людського капіталу Одеської області передбачає реалізацію комплексу завдань, зосереджених на: розвиток системи освіти, що

відповідає потребам сучасного ринку праці; впровадження нових інструментів підвищення трудового потенціалу, зокрема програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації; залучення до ринку праці категорій населення, які раніше були менш активними (зокрема, молодь, жінки з маленькими дітьми, люди з інвалідністю). Ці заходи сприятимуть розвитку людського капіталу та збільшенню кількості зайнятого населення в Одеській області.

Підвищення продуктивності людського капіталу потребує посилення механізмів, які включають:

- Відновлення доступу до освіти.
- Підвищення якості освіти.
- Посилення взаємодії між сферою освіти та ринком праці.
- Забезпечення доступності різних освітніх інструментів, що дозволяють мешканцям реалізовувати свій професійний потенціал.
- Задоволення потреб та наповнення ринку праці висококваліфікованими працівниками.
- Використання трудового потенціалу вразливих категорій населення за рахунок реалізації програм адаптації робочих місць та впровадження інших механізмів соціальної підтримки та інтеграції.
- Підвищення безпеки освітньої інфраструктури.

О2.2.1. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОЇ ТА ЯКІСНОЇ ОСВІТИ НА ВСІХ РІВНЯХ

Ключові стейкхолдери:

Департамент освіти та науки, засновники закладів освіти та органи управління освітою територіальних громад, заклади та установи системи освіти, працівники закладів освіти, здобувачі освіти, батьки (інші законні представники) здобувачів освіти, громадські організації.

Опис цілі

Підвищення якості освіти, формування доступної та водночас ефективної мережі закладів освіти всіх рівнів, що забезпечуватиме безбар'єрне, інклюзивне та безпечне освітнє середовище, впровадження профільної середньої освіти як третього етапу реформи Нової української школи, популяризація дошкільної освіти, надання позашкільної освіти відповідно до запитів дітей, налагодження співробітництва територіальних громад як дієвого інструмента розвитку освіти.

Досягнення цілі передбачає виконання семи (7) завдань, представлених у Таблиці 2.2.1.

Таблиця 2.2.1. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 2.2.1. Забезпечення доступної та якісної освіти на всіх рівнях

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Формування інклюзивного та безбар'єрного освітнього середовища.	Створено мережу інклюзивно-ресурсних центрів, що забезпечує доступність послуг для понад 342 тис. осіб дитячого населення області. Забезпечено ефективний супровід понад 6 тис. учнів з особливими освітніми потребами. Понад 300 фахівців-консультантів ІРЦ пройшло курс підвищення кваліфікації щодо роботи та діагностування дітей (осіб) з ООП. Налагоджено співпрацю між Одеським підрозділом державної установи "Школа супергероїв" з інклюзивно-ресурсними центрами, закладами освіти різних типів (300 закладів освіти). Запроваджено посади практичного психолога-супервізора у 6 територіальних громадах області для супроводу практичних психологів закладів освіти. 70 % інклюзивних	Забезпечено сталість освітнього процесу в умовах широкомасштабної війни. Задоволено базові потреби учасників освітнього процесу в безпеці. Психоемоційний стан учасників освітнього процесу посприяв досягненню результатів навчання. Забезпечено формування безбар'єрного освітнього середовища.

		класів/груп забезпеченні асистентами вчителів/вихователів/майстрів. 70 % педагогічних працівників, що працюють зі здобувачами освіти, що мають особливі освітні потреби, підвищили свою кваліфікацію з питань освітньої безбар'єрності та щодо збереження психологічного (ментального) здоров'я.	
2.	Оптимізація мережі закладів освіти відповідно до демографічної ситуації та специфіки концентрації населених пунктів.	Оптимізовано мережу ЗФПО та ЗП(ПТ)О з 62 до 55 закладів (без урахування закладів приватної форми власності). Зменшено кількість закладів загальної середньої освіти з низькою наповнюваністю на 5%. Збільшено кількість учнів на 1 вчителя з 15 до 18 оптимізовано вартість навчання 1 учня у сільській місцевості з 69 до 45 тис. гривень. Придбано 25 транспортних засобів для перевезення учасників освітнього процесу. 2 заклади загальної середньої освіти Одеської області забезпечили пілотування Державного стандарту профільної середньої освіти. Сформовано мережу 205 академічних ліцеїв і 34	Підвищено ефективність використання фінансових ресурсів. Підвищено конкурентоспроможність закладів освіти. Забезпечено стабільне функціонування закладів освіти, навіть у періоди блек-аутів та комфортні умови для перебування дітей та персоналу у приміщеннях загальноосвітніх навчальних закладів, закладів дошкільної освіти та позашкільних навчальних закладах.

		професійних коледжів, у тому числі 1 обласний. 30 тис. здобувачів освіти розпочали здобуття профільної середньої освіти. Модернізовано мережу початкових шкіл та гімназій – 14 та 390. Здійснено підвищення кваліфікації 3 221 педагогічних працівників, які викладатимуть профільні предмети у закладах, що забезпечуватимуть здобуття профільної середньої освіти.	
3.	Забезпечення доступності та підвищення попиту на здобуття дошкільної освіти в закладах освіти, особливо у сільській місцевості.	Створено додаткові 300 місць у ЗДО. Збудовано новий заклад освіти, розрахований на 918 учнів. Створено 12 різновікових груп у ЗДО. Створено 50 нових робочих місць для педагогічних та непедагогічних працівників ЗДО. Щорічне збільшення охоплення дітей дошкільною освітою на 10%. Підвищення охоплення дошкільною освітою дітей у сільській місцевості на 5%.	Забезпечено наближеність дошкільної освіти до місця проживання дитини або місця роботи її батьків (інших законних представників). Забезпечено соціалізацію, розвиток та формування компетентностей дітей дошкільного віку. Збільшено зайнятість жінок.
4.	Забезпечення освітніх потреб учнів у позашкільній освіті.	Обладнано 100 осередків сучасною технікою, комп'ютерними симуляторами управління	Підвищено якість позашкільної освіти. Задоволено освітні

		дронами; інтерактивними лазерними стрілецькими тренажерами, манекенами для навчання домедичної допомоги й серцево-легеневої реанімації та інші інструменти для вивчення тактичної медицини. 600 закладів освіти забезпечено навчально-методичними матеріалами, сучасним комп'ютерним обладнанням та доступом до цифрових ресурсів для організації науково-дослідницької діяльності учнівської молоді. Забезпечено роботу 99 закладів позашкільної освіти. Організовано роботу 112 куренів. Створено 2,3 тис. гуртків/секції. Організовано наукові товариства учнів, творчі хаби, STEM-центри (на території громад, в закладах освіти). Збільшено залучення дітей та учнівської молоді до змагань за видами спортивного туризму, спортивного орієнтування до 50 % територіальних громад Реалізація та проведення змагань "Пліч-о-пліч всеукраїнські шкільні ліги" із 7 видів спорту Забезпечено підготовку до	потреби учнів. Розширено доступ до позашкільної освіти у сільській місцевості та віддалених населених пунктах.
--	--	---	--

		200 компетентних операторів БПЛА щорічно.	
5.	Покращення інституційної спроможності закладів (професійної) професійно-технічної освіти.	Розроблено місцеві програми професійної підготовки населення, затверджено графіків регіонального замовлення (1 обласна, 7 районних). Пройдено безоплатне навчання в центрах професійно-технічної освіти близько 1,5 тис. слухачів. Видано ваучери на навчання близько 1,2 тис. осіб.	Забезпечено конкурентоспроможність закладів (професійної) професійно-технічної освіти з якісним менеджментом.
6.	Розвиток цифрових компетенцій для різних вікових категорій.	Приблизно 1 000 осіб пройшло тренінги з цифрової грамотності та кібербезпеки. Організовано понад 50 семінарів та консультацій для місцевих жителів з питань цифрових технологій. Не менше ніж 5 000 жителів сільських територій пройшло курси з розвитку цифрових навичок на платформі "Дія. Освіта". 91 ЦНАП підключено до онлайн-систем для надання цифрових адміністративних послуг.	Підвищено рівень цифрової грамотності. Зменшено цифровий розрив між міськими та сільськими територіями.
7.	Створення безпечного освітнього середовища, що забезпечує всім учасникам освітнього процесу максимальні можливості для розвитку та реалізації.	80% закладів освіти мають споруди цивільного захисту та укриття. У 50 % закладів загальної середньої освіти забезпечено охорону із залученням суб'єктів охоронної діяльності,	Створено безпечні умови освітнього середовища, які включають фізичну й цифрову безпеку, та психологічний комфорт для всіх учасників освітнього процесу.

		поліції охорони, громадських формувань охорони тощо. У 102 закладах загальної середньої освіти забезпечено використання металодетекторів. У 90 % закладах загальної середньої освіти організовано роботу класів безпеки та забезпечено проведення пропедевтичної роботи з питань збереження життя і здоров'я, цифрової, протимінної безпеки тощо). У 102 закладах загальної середньої освіти посилено поліцейську присутність, запроваджено роботу інспекторів служби освітньої безпеки. У 100 % закладів загальної середньої освіти оновлено паспорти безпеки. Заклади освіти забезпечено практичними психологами згідно зі штатними розписами. 100 % закладів освіти здійснили заходи щодо запобіганню насильства та булінгу. У 6 територіальних громадах запроваджено діяльність фахівців з безпечного освітнього середовища та 6 практичних психологів-супервізорів, забезпечено взаємодію між учасниками освітнього процесу у	
--	--	--	--

		частині формування безпечного освітнього середовища. Залучено понад 4,5 тис. педагогічних працівників закладів освіти до навчання з кризового реагування в умовах надзвичайних ситуацій. Організовано навчання команд реагування, педагогів, психологів та інших працівників закладів освіти з питань створення психологічно та фізично безпечного освітнього середовища у кожному закладі освіти. Збудовано та облаштовано ПРУ на 1 500 місць. Забезпечено безпекові умови для учасників освітнього процесу – 1 120 учнів.	
--	--	--	--

02.2.2. Підготовка кадрів відповідно до потреб ринку праці

Ключові стейкхолдери:

Департамент освіти та науки, Державна служба зайнятості, Одеський обласний центр зайнятості, Об'єднання організацій роботодавців Одеської області, центри перекваліфікації населення, заклади загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти, громадські організації, кадрові агенції, бізнес інституції.

Опис

цілі

Реформування регіонального замовлення відповідно до найбільш затребуваних професій на ринку праці, проведення профорієнтаційної роботи серед школярів, створення можливостей для швидкої перекваліфікації дорослого населення на базі закладів професійної (професійно-технічної освіти), запровадження нових форм співробітництва закладів освіти та приватних інституцій, розвиток компетенцій та навичок користування електронними інструментами та сервісами, що сприятиме зменшенню безробіття, задоволенню потреб ринку праці та вирівнювання диспропорцій регіонального ринку праці.

Досягнення цілі передбачає виконання шести (6) завдань, представлених у Таблиці 2.2.2.

Таблиця 2.2.2. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 2.2.2. Орієнтація на потреби ринку праці

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Удосконалення процесу формування регіонального замовлення відповідно до потреб ринку праці.	11 тис. осіб здобуло професійну (професійно-технічну) освіту відповідно до покликань, інтересів та здібностей. 27 закладів професійної (професійно-технічної) освіти уклало угоду про співробітництво з підприємствами щодо здійснення безперервного навчально-виробничого процесу. 5 тис. випускників закладів професійної (професійно-технічної) освіти (фахової передвищої, вищої) працевлаштовано за фахом протягом 6 місяців після завершення навчання. На 5% збільшено частку регіонального замовлення на професії, які відповідають затребуваним спеціальностям на ринку праці. 10% здобувачів освіти у закладах ЗП(ПТ)О навчалися за професіями загальнодержавного значення.	Збільшено шанси на працевлаштування з вищою заробітною платою та кар'єрним ростом. Підвищено продуктивність праці працівників. Зменшено рівень безробіття.

2.	Проведення профорієнтації на рівні базової середньої освіти.	Охоплено щонайменше 26 600 учнів профорієнтаційним курсом, який окреслює траєкторії професійного і кар'єрного розвитку. Запроваджено 800 профорієнтаційних проєктів у партнерстві з громадами, роботодавцями, закладами освіти, громадськими організаціями. Молодь, щонайменше 40 тис. осіб пройшли курси із розвитку навичок самоаналізу, що дозволяє їм чітко визначити свої інтереси, здібності та професійні орієнтації.	Молодь і підлітки розуміють власні інтереси і здібності, усвідомлено підходять до вибору професії, що створює основу для успішного кар'єрного шляху.
3.	Створення умов для функціонування регіональної бізнес школи.	Забезпечено здобувачів освіти доступом до сучасного обладнання та технологій (11 тис. осіб) Створено публічний простір, який забезпечує доступ до сучасних інформаційних ресурсів та інструментів навчання.	Забезпечено синергетичний розвиток освіти, науки, бізнесу.
4.	Розвиток державно-приватного партнерства у галузі освіти.	4 тис. здобувачів професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти охоплено партнерськими програмами закладів освіти та бізнесу. Організовано 200 заходів: практичні стажування та тренінги для молоді віком 18-35 років, економічно-активного населення (жінки та чоловіки 15-70 років). Модернізовано	Посилено співпрацю закладів професійної (професійно-технічної) освіти з бізнесом. Зменшено дисбаланс між попитом ринку праці та пропозиціями.

		обладнання та ресурси (5 закладів щорічно).	
5.	Впровадження дуальної форми здобуття освіти у ЗВО, ЗФПО, ЗП (ПТ) О.	Щорічно 3 нові підприємства залучаються до дуальної форми здобуття освіти Проведено інформаційні кампанії для популяризації дуальної форми здобуття освіти серед бізнесу та закладів освіти, що включають інформаційні матеріали, семінари та тренінги (15 заходів щорічно).	Підвищено ефективність та престижність навчання у закладах вищої, фахової передвищої освіти та закладах професійної (професійно-технічної) освіти. Навички випускників ЗВО, ЗФПО, ЗП (ПТ)О відповідають потребам ринку праці.
6.	Перекваліфікація дорослого населення відповідно до потреб ринку праці.	Щонайменше 500 осіб з числа учасників бойових дій, членів сімей загиблих військовослужбовців, осіб з інвалідністю, ВПО, інших вразливих категорій населення у тому числі жінок здобули професійну (професійно-технічну) освіту та/або здійснили перепідготовку (щорічно). 2 000 внутрішньо переміщених осіб та взяло участь в опитуванні для визначення потреб в освіті, соціальній та культурній інтеграції.	Залучено осіб з числа вразливих категорій населення на ринок праці. Підвищено економічну активність регіону.

О2.2.3. Розширення пропозиції робочих місця для всіх категорій населення

Ключові стейкхолдери:

Департамент соціальної та сімейної політики, Департамент освіти та науки, міжнародні донори, профільні громадські організації, приватний бізнес, центри перекваліфікації.

Опис

цїлі

Стимулювання підприємницької активності серед різних категорій населення, надання їм різноманітної підтримки, залучення до ринку праці трудового потенціалу ВПО, інтеграція вразливих груп до ринку праці.

Досягнення цілі передбачає виконання трьох (3) завдань, зазначених у Таблиці 2.2.3.

Таблиця 2.2.3. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 2.2.3. Інтеграція вразливих груп до ринку праці

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Інтеграція ВПО до місцевого ринку праці.	Щонайменше мешканці 15 територіальних громад пройшли підготовку/перепідготовку за новим фахом. 580 місцевих мешканців, здобувачів вищої освіти пройшло навчання. 130 ВПО, здобувачів вищої освіти пройшло навчання.	Забезпечено розвиток можливостей працевлаштування ВПО. Покращено доступ до працевлаштування для внутрішньо переміщених осіб.
2.	Впровадження механізмів адаптації робочих місць до потреб вразливих категорій населення.	Адаптовано та облаштовано 200 робочих місць для вразливих категорій населення. Забезпечено виплату близько 100 суб'єктам господарювання компенсації за облаштування робочого місця.	Забезпечено зайнятість вразливих категорій населення на ринку праці.
3.	Впровадження механізмів підтримки працевлаштування вразливих груп.	Розроблено місцеві програми щодо сприяння зайнятості громадян в яких передбачатиметься механізм надання фінансової підтримки (1-обласна, 7-районних).	Сформовано економічні стимули бізнесу для працевлаштування громадян соціально-вразливих груп.

02.2.4. РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ДО ЦИВІЛЬНОГО ЖИТТЯ

Ключові стейкхолдери:

Департамент соціальної та сімейної політики, Департамент освіти та науки, міжнародні донори, профільні громадські організації, ветеранські фонди, приватний бізнес, центри ветеранського розвитку, реабілітаційні центри, центри перекваліфікації, центри підтримки ветеранів.

Опис

цілі

Реінтеграція ветеранів до цивільного життя, зокрема, надання медичної, реабілітаційної підтримки, безперешкодного доступу до інформації через інструмент ветеранських центрів розвитку, інтеграція до ринку праці та підприємництва.

Досягнення цілі передбачає виконання чотирьох (4) завдань, зазначених у Таблиці 2.2.4.

Таблиця 2.2.4. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 2.2.4. Реінтеграція ветеранів до цивільного життя

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Залучення вразливих груп населення до підприємництва у т.ч. ветеранів.	Розроблено місцеві програми щодо сприяння зайнятості громадян (1 обласна, 7 районних). Надано грантів для розвитку власного бізнесу близько 67 ветеранам.	Забезпечено доступ до необхідних ресурсів та інструментів для створення та розвитку власного бізнесу. Підвищено економічну активність вразливих груп населення.
2.	Розвиток національного реабілітаційного хабу, що включатиме розвинену мережу реабілітаційних центрів.	Створено сучасний реабілітаційний центр на 30 ліжок з можливістю надання реабілітаційних та психологічних послуг до 300 пацієнтам на рік. Підготовлено 200-400 кваліфікованих фахівців у галузі ментального здоров'я.	Забезпечено системний підхід до реабілітації постраждалих внаслідок бойових дій. Розвиток рекреаційних та реабілітаційних установ усіх форм власності.

		Підготовлено 1 500 кваліфікованих фахівців у галузі реабілітації (медичної, фізичної, психологічної тощо).	
3.	Створення регіональної мережі центрів ветеранського розвитку та сервісних офісів ветеранів.	Створено регіональний ветеранський простір в м. Одеса та в 6 територіальних громадах області. Створено 19 посад помічника ветерана в комунальних установах територіальних громад. Забезпечено фінансування 36 програм підтримки мережі центрів ветеранського розвитку та сервісних офісів ветеранів.	Забезпечено розвиток та підтримку ветеранів та членів їх сім'ї. Створено більш сприятливі передумови реінтеграції та адаптації військових до цивільного життя.
4.	Впровадження механізмів підтримки працевлаштування ветеранів.	Працевлаштовано близько 50 осіб за рік з числа ветеранів війни та інших осіб на конкретні робочі місця.	Сформовано економічні стимули бізнесу для працевлаштування ветеранів.

C2.3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗГУРТОВАНOSTІ

Забезпечення згуртованості мешканців, з урахуванням різноманітного етнічного складу та культурних відмінностей регіону, сприятиме формуванню соціальної свідомості та становленню територіальної ідентичності населення.

Забезпечення згуртованості в регіоні включає:

- Популяризацію матеріального та нематеріального культурного надбання, яке дасть змогу просувати Одеську область як багатий культурний регіон. Покращення обізнаності населення стосовно культурної спадщини.
- Боротьбу з інформаційної пропагандою, впровадження стандартів інформаційної політики, а саме забезпечення інформаційної безпеки та комунікації.
- Підтримку міжкультурного діалогу та підвищення соціальної активності мешканців, шляхом створення умов для розвитку культурних, освітніх та

громадських ініціатив, спрямованих на зміцнення соціальної згуртованості, збереження багатонаціональної спадщини регіону.

02.3.1. Підвищення соціальної активності мешканців

Ключові стейкхолдери:

Департамент культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної спадщини, Департамент фізичної культури, спорту і туризму, туристичні, спортивні асоціації, обласні та місцеві ЗМІ, волонтерська спільнота, спортивні федерації різних видів спорту, міжнародні громадські організації, міжнародні культурні фонди, громадські організації.

Опис цілі

Стимулювання взаємодії і співробітництва між інституціями громадянського суспільства та органами влади через впровадження нових інструментів взаємодії між ними, що у результаті вплине на покращення соціальної активності.

Досягнення цілі передбачає виконання трьох (3) завдань, представлених у Таблиці 2.3.1.

Таблиця 2.3.1. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 2.3.1. Підвищення соціальної активності мешканців

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Підтримка розвитку мережі центрів взаємодії та розвитку різних соціальних та вікових категорій.	Створено функціонуючий навчально-ресурсний центр з сучасним обладнанням Одеський регіональний хаб соціокультурної реінтеграції ВПО. 2 000 внутрішньо переміщених осіб взяло участь в опитуванні для визначення потреб в освіті, соціальній та культурній інтеграції.	Забезпечено зростання соціальної активності. Створено новий формат соціального простору, що задовольняє потребу населення всіх рівнів.

2.	Забезпечення належних умов для участі громадян, зокрема маломобільних груп населення, в спортивних заходах.	Збудовано реабілітаційний центр: три будівлі – житловий корпус на 80 пацієнтів, спортивно-оздоровчий комплекс, медичні приміщення у Авангардівський громаді. Забезпечено підготовку (перепідготовку) до 40 фахівців сфери фізичної культури і спорту щороку.	Розширено доступ до спорту та збільшено включеність всіх шарів суспільства у спортивну діяльність.
3.	Розбудова волонтерської спільноти.	Облаштовано хаб для громадських організацій площею 500 кв.м. Створено базу активних ОГС. Створено простір міжсекторіальної співпраці між ОГС, органами влади та бізнесом, для залучення волонтерів до діяльності ОГС, а також налагодження партнерства між ОГС. Щонайменше 30 представників ОГС підвищили цифрові навички та впровадили сучасні цифрові інструменти у свою діяльність і покращили управління проектами та комунікації.	Закріплено за Одеським регіоном статусу волонтерського осередку Півдня України.

02.3.2. Вдосконалення інформаційної політики

Ключові стейкхолдери:

Департамент культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної спадщини, Департамент цифрового розвитку, інформаційної політики та туризму, міжнародні організації, міжнародні фонди, громадські організації, обласні та місцеві засоби масової інформації.

Опис цілі

Трансформація територіальної ідентичності, забезпечення покриття українськими теле-, радіоканалами, забезпечення участі усіх верств населення у суспільному житті, а також покращення веб-доступності - надання доступних цифрових послуг та інформації без винятку для всіх людей.

Досягнення цілі передбачає виконання чотирьох (4) завдань, зазначених у Таблиці 2.3.2.

Таблиця 2.3.2. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 2.3.2. Вдосконалення інформаційної політики

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Впровадження деколонізаційної політики на рівні регіону.	Проведено щорічну інформаційну кампанію присвячену деколонізаційним процесам. Залучено 10 медіа до інформаційних кампаній. Розроблено 10 інформаційних матеріалів щодо об'єктивної історії регіону. 6 проведених інтерактивних музейних виставок. 1 впроваджений науковий/освітній курс.	Змінено розуміння російського впливу. Змінено сприйняття історії регіону.
2.	Забезпечення повного покриття українськими телевізійними та радіоканалами прикордонні територіальні громади.	Встановлено 10 систем для приглушення ворожого сигналу на прикордонних територіях з Молдовою. Близько 100 000 мешканців прикордонних районів отримало вільний доступ до українських	Забезпечено україномовне мовлення у прикордонних територіях регіону. Зменшено ворожий вплив на Українське інформаційне поле.

		теле- та радіостанцій. Встановлено 8 нових ретрансляторів для підсилення українських сигналів телебачення та радіо.	
3.	Покращення стандартів інформаційної безпеки.	Запроваджено 24/7 моніторинг кіберзагроз з можливістю обробки 1 000+ подій на годину. Проведено 10 навчань на рік для 500+ працівників державних органів та 1 000+ жителів. Запроваджено єдиний інформаційний центр для обробки запитів та попереджень на національному рівні з обробкою до 5 000 запитів на місяць.	Зменшено інформаційні ризики, забезпечено протидію дезінформації. Підвищено кіберстійкість регіональних органів влади та критичної інфраструктури. Посилено співпрацю між державними та місцевими органами влади, а також з міжнародними партнерами, що сприятиме підвищенню загальної безпеки та стійкості регіону.
4.	Забезпечення цифрової безбар'єрності.	Проведено аудит доступності веб-сайтів і електронних послуг 200 веб-сайтів для виявлення основних бар'єрів для осіб з інвалідністю. Забезпечено реалізацію технічних поліпшень: рекомендації щодо покращення доступності було впроваджено на 150 веб-сайтах, що забезпечило легший доступ для 50 000 осіб з порушенням зору, слуху та мовлення. Забезпечено доступ до високошвидкісного Інтернету в 85% населених пунктах Одеської області, зокрема в 150 сільських та віддалених районах, що	Підвищено рівень інтеграції осіб з інвалідністю в суспільство. Покращено якість надання державних послуг. Зменшено соціальні бар'єри і збільшено участь осіб з інвалідністю в суспільних процесах.

		охоплюють понад 500 тис. мешканців.	
--	--	-------------------------------------	--

02.3.3. ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ

Ключові стейкхолдери:

Департамент культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної спадщини, Департамент міжнародного співробітництва, Одеський обласний центр української культури, дипломатичні установи, міжнародні культурні фонди, міжнародні громадські організації, туристичні асоціації.

Опис цілі

Поширення обізнаності про багату нематеріальну та матеріальну спадщину, що одночасно сприятиме формуванню територіальної ідентичності у мешканців Одеської області та просуватиме регіон на національному та міжнародному рівнях.

Досягнення цілі передбачає виконання трьох (3) завдань, зазначених у Таблиці 2.3.3.

Таблиця 2.3.3. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 2.3.3. Переосмислення територіальної ідентичності

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Промоція нематеріальної культурної спадщини задля просування Одеського регіону як культурного форпосту.	Створено 1 інтерактивний веб-сайт про культурну спадщину лірників Куяльника. Розроблено 3 туристичні маршрути, що включають місця, пов'язані з лірниками. Організовано 5 культурно-мистецьких заходів, присвячених лірникам, протягом першого року.	Збільшено обізнаність про нематеріальну культурну спадщину Одеського регіону серед мешканців та туристів.

		Організовано 4 виїзні виставки про лірників. Створено 3-4 пілотні інвентарі, які представляють живу культурну спадщину громад Одеської області, на їх базі проведено оцифрування культурної спадщини.	
2.	Збереження матеріальної культурної спадщини для покращення туристичного потенціалу.	Організовано виставки та ярмарки, де буде представлено роботи понад 50 місцевих художників і ремісників. Відновлено роботу музею "Палац Абази" в повному обсязі у 23 експозиційних залах. Збільшено кількість відвідувачів музею "Палац Абази" до 30 тис. осіб. Створено офіс ЮНЕСКО (на 50 осіб) як осередку дослідження, збереження та популяризації об'єкта всесвітньої спадщини "Історичний центр Одеси". Забезпечено прийом 25 міжнародних делегацій щорічно. Проведено 5 міжнародних конференцій/семінарів. Підвищено туристичний потенціал міста: 1 млн внутрішніх та іноземних туристів відвідує Одесу щорічно.	Покращено репутацію Одещини як культурного та мистецького центру завдяки успішним заходам, що привернуть увагу медіа та туристичних агентств. Підвищено попит на послуги та продукцію місцевих підприємців і ремісників, що сприятиме економічному розвитку регіону. Покращено соціальну інтеграцію, залучено різні верстви населення, включаючи молодь і громаду, до культурних подій, що сприятиме соціальному згуртуванню та культурному обміну.
3.	Покращення обізнаності населення (у т.ч. видатних мешканців) про елементи культурної спадщини для	Проведено (щорічно протягом наступних 24 міс.) 2 етно-еко-фестивалі "Кодима-фест".	Покращено обізнаність про культурну спадщину й сприяння створення позитивного іміджу регіону на різних рівнях.

	просування Одеського регіону на різних рівнях.	Створено сайт для популяризації фестивалю та регіону в соціальних мережах, яка охопить не менше 10 000 користувачів.	
--	--	--	--

02.3.4. Розвиток інтеркультурного діалогу

Ключові стейкхолдери:

Департамент культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної спадщини, Департамент міжнародного співробітництва, міжнародні культурні фонди, міжнародні громадські організації, туристичні асоціації, обласні та місцеві засоби масової інформації.

Опис цілі

Створення нових можливостей для рівної участі національних меншин у суспільному житті області, налагодження міжнародного співробітництва та розвиток інтеркультурної компетентності.

Досягнення цілі передбачає виконання трьох (3) завдань, представлених у Таблиці 2.3.4.

Таблиця 2.3.4. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 2.3.4. Розвиток інтеркультурного діалогу

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Підтримка мультикультурного діалогу.	Організовано програму обміну для молоді (не менше 1 потоку в рік). Створено онлайн платформу "Багатонаціональна Оदेशина".	Простимульовано міжнаціональне співробітництва.
2.	Забезпечення участі національних спільнот	Створено Центр національних культур як	Забезпечено рівне представлення

	(меншин) у політичному, соціальному та культурному житті регіону.	презентаційно-виставкового комплексу. Проведено різноманітних заходів: форумів, конференцій, зборів, виставок, презентацій (не менше 30 в рік). Створено архів та бібліотеку національних меншин. Реалізовано не менше 1 проєкт в рік по співробітництву з міжнародними організаціями та фондами у галузі забезпечення прав національних меншин.	національних меншин.
3.	Стимулювання співробітництва у сфері культури з країнами походження культурно різноманітного населення регіону.	Проведено (щорічно протягом наступних 36 міс.) кінофестиваль, що включає в себе 100+ показів світового кіно. Залучено не менше 500 учасників (відвідувачів фестивалю) з різних регіонів України та інших країн. Налагоджено 5 нових партнерств з міжнародними культурними та кіноорганізаціями. Створено онлайн-платформу для популяризації фестивалю та регіону в соціальних мережах, яка охопить не менше 10 000 користувачів.	Створено можливості взаємодії спільних ініціатив та проєктів, які базуються на поєднанні різних культур, що проживають на території області.

ПРІОРИТЕТ: ВРЯДУВАННЯ. СТРАТЕГІЧНІ ТА ОПЕРАТИВНІ ЦІЛІ

Врядування є одним з трьох стратегічних пріоритетів для спрямування обмежених ресурсів, які визначають основний напрям оперативного та повоєнного відновлення та подальшого розвитку Одеської області у 2024-2027 роках, а також спрямований на вирішення трьох визначених ключові проблеми зростання Одеської області по даному пріоритету.

Стратегічний пріоритет “Врядування” передбачає реалізацію та досягнення трьох стратегічних цілей, які сприятимуть сталості політики області, підвищенню спроможності громад та підвищенню прозорості та ефективності врядування та зниженню корупційних ризиків:

С3.1. Впровадження планування і моніторингу

Стратегічна ціль 3.1 передбачає налагодження процесів планування та моніторингу з метою надання обласній владі та ОМС ефективних інструментів моніторингу та оцінки результативності впровадження програм та стратегій області та громад відповідно, а також планів заходів з їх реалізації.

С3.2. Забезпечення ресурсів для відновлення та розвитку територій

Стратегічна ціль 3.2 передбачає раціональне управління фінансовими ресурсами ОМС на регіональному рівні і на рівні громад та пошук і активне використання інструментів залучення додаткових фінансів для відновлення та розвитку своїх територій.

С3.3. Налаштування екосистеми належного врядування

Стратегічна ціль 3.3 передбачає оптимізацію основних процесів врядування, залучення кваліфікованих кадрів, підвищення їхніх компетентностей та ефективності, а також підвищення рівня прозорості з використанням цифрових інструментів з метою забезпечення належного врядування.

Досягнення кожної із стратегічних цілей передбачає досягнення відповідних оперативних цілей. Загалом стратегічний пріоритет “Врядування” має дев’ять (9) програмних (оперативних) цілей. Програмні (оперативні) цілі передбачають виконання двадцяти одного (21) завдання. Детальна структура стратегічного пріоритету “Економіка” представлена на Малюнку 12.

Малюнок 12. Стратегічні та оперативні цілі, кількість завдань у Стратегічному пріоритеті Врядування



Стратегічний пріоритет “Врядування” включає в себе завдання, які враховують відповідні проблеми громад, які постраждали від збройної агресії. Наразі 26 з 32 громад зазнали зниження надходжень від сплати податків та зборів до загального фонду місцевого бюджету, з них 11 громад зафіксували зниження у 20% і більше. Крім того, такі громади особливо потребують розроблення відповідних документів відновлення.

С3.1. ВПРОВАДЖЕННЯ ПЛАНУВАННЯ І МОНІТОРИНГУ

Ефективні процеси впровадження планування і моніторингу включають в себе:

- Розроблення та узгодження стратегій різних рівнів на базі просторового планування: розроблення планувальної документації територіальних громад з урахуванням індивідуальних потреб та цілей розвитку та водночас відповідно до загальної рамки та візії розвитку регіону.
- Підвищення рівня інклюзивності врядування: підвищення ефективності процесу прийняття рішень на регіональному та місцевому рівнях шляхом залучення до нього всіх зацікавлених сторін.
- Впровадження ефективних інструментів моніторингу результатів врядування: оцінка результативності діяльності ОМС та забезпечення оперативного реагування на поточні виклики / проблеми, які виникають під час цієї діяльності та реалізації стратегічних цілей та завдань щодо розвитку окремих територій та регіону в цілому.

ОЗ.1.1. Розроблення та узгодження стратегій різних рівнів на базі просторового планування

Ключові стейкхолдери:

Управління з питань містобудування та архітектури Одеської ОВА, Департамент економіки, інші структурні підрозділи ОВА, Одеська обласна рада, РДА, органи місцевого самоврядування, АРР Одеської області, міжнародні організації та донори, профільні громадські організації.

Опис цілі

Визначення ключових зон зростання окремих територій з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей соціально-економічного розвитку, поточних проблем та потенційних можливостей для зростання та розроблення стратегій та Комплексних планів просторового розвитку територій, які будуть ґрунтуватися на актуальних даних та слугуватимуть інструментами сталого розвитку територіальних громад.

Досягнення цілі передбачає виконання трьох (3) завдань, зазначених у Таблиці 3.1.1.

Таблиця 3.1.1. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 3.1.1. Розроблення та узгодження стратегій різних рівнів на базі просторового планування

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Проведення просторового аналізу Одеської області для ідентифікації особливостей та переваг окремих територіальних громад.	Визначено особливості розвитку та конкурентоспроможність 21 територіальної громади. Щонайменше 5 пілотних проєктів міжмуніципального співробітництва напрацьовано та впроваджено в межах Одеської агломерації. У кожному з полюсів зростання Північного та Південного мікрорегіонів	Визначено ключові зони розвитку області з урахуванням просторових особливостей. Визначено перспективні напрямки розвитку Одеської агломерації. Пом'якшено проблему диспропорцій у розвитку різних територій області. Оптимізовано розташування та розвиток інфраструктурних проєктів

		визначено 1 відповідальну інституцію, що займатиметься розвитком потенціалу полюсу зростання та напрацьовано 1 стратегію розвитку.	для максимізації їхнього впливу на область.
2.	Розроблення стратегій відновлення та розвитку та інших документів планування відновлення територіальних громад та узгодження їх з відповідними документами на регіональному рівні.	Затверджено 91 стратегічний документ громад.	Забезпечено чітке розуміння плану дій, необхідного для розвитку громад, та створено умови для співпраці громад між собою для більш успішної та ефективної реалізації проєктів, зазначених в їхніх стратегіях розвитку і в обласній стратегії.
3.	Розроблення Комплексних планів просторового розвитку територій територіальних громад та за потреби надання консультаційної підтримки громадам у цьому процесі.	Розроблено та затверджено 87 комплексних планів просторового розвитку територій територіальних громад.	Підвищено рівень прозорості та забезпечено баланс державних, громадських та приватних інтересів при вирішенні питань просторового розвитку.

ОЗ.1.2. Підвищення інклюзивності врядування

Ключові стейкхолдери:

Департамент економіки, Департамент цифрового розвитку, інформаційної політики та туризму, інші структурні підрозділи ОВА, Одеська обласна рада, РДА, органи місцевого самоврядування, АРР Одеської області, громадські організації, приватний бізнес.

Опис цілі

Підвищення інклюзивності врядування у двох вимірах: (i) взаємодія ОВА з представниками бізнесів та громадянським суспільством та (ii) взаємодія ОМС з різними зацікавленими сторонами в процесі формування програм та стратегій за рахунок впровадження ефективних механізмів координації та кооперації всіх вищезазначених зацікавлених сторін, що сприятиме вирішенню актуальних питань розвитку територіальних громад та регіону в цілому, забезпечення доступу до актуальної інформації, яка надаватиметься різними способами та форматами.

Досягнення цілі передбачає виконання двох (2) завдань, зазначених у Таблиці 3.1.2.

Таблиця 3.1.2. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 3.1.2. Підвищення інклюзивності врядування

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Розширення практики консультування та залучення представників різних зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень на місцевому рівні на системній основі.	Щонайменше 50 активних учасників молодіжної ради долучаються до прийняття рішень на місцевому рівні. Щонайменше 3 проєкти реалізовано молодіжною радою. Щонайменше 250 осіб щорічно звертається до офісу з пропозиціями щодо реалізації власних ідей чи проєктів, або висловили позицію щодо нагальних локальних потреб. Щонайменше в 5 громадах створено генеральну асамблею.	Підвищено рівень залучення зацікавлених сторін та враховано їхні інтереси в процесі формування програм та стратегій. Підвищено рівень прозорості. Створено умови для залучення мешканців, до прийняття рішень на місцевому та регіональному рівні.
2.	Забезпечення інформаційної доступності, задля отримання своєчасної та актуальної інформації від місцевих органів виконавчої влади та ОМС для всіх верств населення.	Встановлено 15 резервних систем для електронних комунікацій в ключових адміністративних точках. Впроваджено 10 нових систем альтернативного енергопостачання на основі відновлювальної енергії. Підключено 91 ЦНАП до нової цифрової інфраструктури для безперервної роботи.	Підвищено стійкість адміністративних послуг до надзвичайних ситуацій. Забезпечено безперервний доступ громадян до електронних державних послуг. Підвищено рівень довіри до цифрових рішень у громадах.

ОЗ.1.3. Впровадження ЕФЕКТИВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МОНІТОРИНГУ РЕЗУЛЬТАТІВ ВРЯДУВАННЯ

Ключові стейкхолдери:

Департамент економіки, Управління з питань містобудування та архітектури Одеської ОВА, Департамент цифрового розвитку, інформаційної політики та туризму, інші структурні підрозділи ОВА, Одеська обласна рада, районні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, Агенція регіонального розвитку Одеської області, міжнародні партнери та донори.

Опис цілі

Вдосконалення системи ефективного збору та обробки даних та регулярного їх аналізу на різних рівнях з метою забезпечення оперативного виявлення та вирішення поточних проблем, які виникають у діяльності обласних, районних та місцевих управлінських структур, зокрема у процесі виконання стратегічних завдань та реалізації стратегій, що сприятиме підвищенню ефективності врядування. Впровадження у систему моніторингу цифрового інструментарію для поширення та оприлюднення результатів діяльності управлінських структур для підвищення ефективності процесу прийняття рішень на різних рівнях управління.

Досягнення цілі передбачає виконання трьох (3) завдань, зазначених у Таблиці 3.1.3.

Таблиця 3.1.3. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 3.1.3. Впровадження ефективних інструментів моніторингу результатів врядування

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Розгортання геоінформаційної системи “Аналітичний портал Одеської області” для аналізу та підтримки прийняття управлінських рішень на різних рівнях.	Відображено на платформі понад 2 000 км транспортних мереж, 500 000 га сільськогосподарських земель та 1 500 об’єктів критичної інфраструктури.	Забезпечено доступ керівників різних рівнів до необхідної для прийняття рішень інформації в режимі онлайн, що спричинить зростання швидкості і якості прийняття рішень. Покращено умови для залучення інвестицій в регіон.

			Забезпечено передумови для раціонального використання земельних ресурсів.
2.	Створення регіонального дата-центру.	Створено функціонуючий дата-центру (протягом 18 місяців), який акумулюватиме дані від усіх територіальних громад області. 10 000 користувачів щомісяця використовують платформу для моніторингу та отримання інформації.	Покращено ефективність управління різними аспектами функціонування регіону. Підвищено рівень прозорості діяльності органів місцевого самоврядування. Оптимізовано бюджетне планування та використання ресурсів на місцевому рівні.
3.	Створення на базі АРР аналітично-консультативного центру з розроблення, впровадження та моніторингу стратегій, програм та проєктів.	Щонайменше 30 територіальних громад отримали допомогу у розробленні розвиткових проєктів. Щонайменше 50 розвиткових проєктів напрацьовано. Щонайменше 10 млн грн залучено на фінансування розвиткових проєктів.	Підвищено роль та спроможність АРР. Підвищено ефективність реалізації стратегій, програм та проєктів громадами області.

С3.2. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСІВ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Ефективне використання фінансових ресурсів та залучення фінансування для відновлення та розвитку територій передбачає:

- Підвищення прозорості та сталості місцевих бюджетів: вдосконалення системи управління фінансами для оптимізації витрат та автоматизації бюджетного управління.
- Налагодження взаємодії ОМС з центральними органами влади та фондами відновлення України (далі - Фонди): впровадження ефективного механізму взаємодії з центральними органами влади та Фондами для отримання фінансової підтримки.

- Співпрацю з міжнародними партнерами та організаціями: розвиток міжнародних партнерств та залучення додаткового фінансування.

ОЗ.2.1. Підвищення прозорості та сталості місцевих бюджетів

Ключові стейкхолдери:

Департамент фінансів, Департамент економіки, Одеська обласна рада, районні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, місцеві фінансові органи, міжнародні організації та донори.

Опис цілі

Формування бюджетів місцевого самоврядування, які вирішуватимуть нагальні проблеми громад та відповідатимуть їхнім стратегічним цілям, розроблення та впровадження системи моніторингу та контролю за витратами ОМС з метою оптимізації, впровадження ефективних фінансових процесів та технологій для автоматизації бюджетного управління. Впровадження в ОМС культури відповідального фінансового управління та залучення громадськості до бюджетних процесів.

Досягнення цілі передбачає виконання одного (1) завдання, зазначених у Таблиці 3.2.1.

Таблиця 3.2.1. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 3.2.1. Підвищення прозорості та сталості місцевих бюджетів

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Стимулювання громад до проведення комплексного аналізу (аудиту) своїх основних бюджетних показників через надання консультаційної підтримки з метою виявлення можливості балансування коштів та мітигації фінансових ризиків.	Щонайменше 60% громад-учасниць (з 91 громади) підвищили ефективність використання бюджетних коштів. Щонайменше на 25% (з 91 громади) у кожній громаді-учасниці збільшилася кількість громадян, що беруть участь у бюджетних слуханнях та консультаціях.	Налагоджено ефективніше управління бюджетними ресурсами в громадах. Покращено взаємодію між стейкхолдерами: ОМС, депутатами та громадськістю щодо бюджетних питань. Підвищено прозорість використання місцевих бюджетів шляхом відслідковування громадянами якості

			бюджетних рішень на стадії прийняття та громадський контроль за їх виконанням.
--	--	--	--

ОЗ.2.2. Співпраця з центральними органами влади та фондами відновлення України

Ключові стейкхолдери:

Департамент фінансів, Департамент економіки, Департамент міжнародного співробітництва та протоколу, Одеська обласна рада, районні державні адміністрації, Центральні органи влади, фонди відновлення України, органи місцевого самоврядування, місцеві фінансові органи, Агенція регіонального розвитку Одеської області, міжнародні організації та донори.

Опис цілі

Вдосконалення механізму взаємодії з ЦОВВ та Фондами для отримання фінансової підтримки, зокрема в межах Єдиного проектного портфелю публічних інвестицій та Плану України (далі - План), який є технічним документом, необхідним для реалізації програми Ukraine Facility, та розроблення програм та проєктів на місцевому рівні, що відповідають цілям центральних органів, Фондів та Плану, з метою розбудови спроможних ОМС.

Досягнення цілі передбачає виконання двох (2) завдань, зазначених у Таблиці 3.2.2.

Таблиця 3.2.2. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 3.2.2. Співпраця з центральними органами влади та фондами відновлення України

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Проведення оцінки фінансових потреб громад області з метою визначення обсягів та напрямів фінансової підтримки від центральних органів влади та фондів.	Створено онлайн-платформу "Спільнота" для координації роботи громад та органів влади. Зареєстровано 50 територіальних громад та 10 ключових донорів на платформі.	Підвищено рівень прозорості діяльності органів місцевого самоврядування. Оптимізовано бюджетне планування та використання ресурсів на місцевому рівні.

		Проведено оцінку фінансових потреб громад та визначено пріоритетні напрями інвестицій (для мінімум 75% громад на основі зібраних даних).	Збільшено довіру громадян до органів влади завдяки доступу до точних і вичерпних даних.
2.	Підвищення спроможності місцевих органів виконавчої влади - місцевих державних адміністрацій та ОМС щодо розроблення і впровадження програм та проєктів регіонального розвитку.	Щонайменше 30 територіальних громад отримало допомогу у розробленні розвиткових проєктів. Щонайменше 50 розвиткових проєктів напрацьовано. Щонайменше 10 млн грн залучено на фінансування розвиткових проєктів.	Підвищено рівень залучення коштів з державного бюджету для вирішення актуальних проблем регіонального розвитку.

ОЗ.2.3. СПІВПРАЦЯ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ ВІД МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРІВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ

Ключові стейкхолдери:

Департамент фінансів, Департамент економіки, Департамент міжнародного співробітництва та протоколу, Одеська обласна рада, районні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, місцеві фінансові органи, Агенція регіонального розвитку Одеської області, міжнародні організації та донори, профільні організації.

Опис цілі

Формування передумов для розвитку та активізації міжнародного співробітництва (у тому числі, транскордонного та транснаціонального) та посилення спроможності громад з метою підвищення залученості громад до розроблення та реалізації розвиткових програм та проєктів спільно з міжнародними партнерами та збільшення обсягів залучення фінансування від міжнародних партнерів та організацій.

Досягнення цілі передбачає виконання трьох (3) завдань, зазначених у Таблиці 3.2.3.

Таблиця 3.2.3. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 3.2.3. Співпраця та залучення фінансування від міжнародних партнерів та організацій

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Підвищення спроможності місцевих органів виконавчої влади та ОМС щодо розроблення розвиткових програм та проєктів та залучення фінансування від міжнародних партнерів та організацій для їх спільної реалізації.	Проведено щонайменше 3 школи проєктного менеджменту для місцевого самоврядування. Щонайменше 500 представників ОМС пройшли навчання з проєктного менеджменту. Організовано щонайменше 10 обмінів досвіду між територіальними громадами.	Підвищено рівень залучення фінансування від міжнародних партнерів та організацій для вирішення актуальних проблем регіонального розвитку.
2.	Активізація транскордонного та транснаціонального співробітництва, зокрема в рамках Єврорегіону "Нижній Дунай", Стратегії ЄС для Дунайського регіону та Програми групи Interreg.	Укладено не менше 45 угод на рівні горизонтальних партнерств.	Посилено співпрацю ОМС з регіонами сусідніх держав. Вирішено актуальні проблеми громад спільно з регіонами сусідніх держав. Підвищено спроможність громад.
3.	Сприяння ОМС у використанні ними можливостей щодо участі у програмах та проєктах, які фінансуються ЄС, а також розробленні спільних з країнами ЄС програм та проєктів в контексті євроінтеграції.	Реалізовано не менше 12 проєктів протягом 3 років.	Посилено співпрацю громад з країнами ЄС. Підвищено спроможність громад.

С3.3. НАЛАШТУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ

Вдосконалення екосистеми врядування для забезпечення високого рівня життя та підтримки мешканців регіону передбачає:

- Оптимізацію процесів врядування: підвищення ефективності робочих процесів та якості розроблення та прийняття управлінських рішень.
- Ефективний кадровий менеджмент: підвищення спроможності державних службовців та посадових осіб ОМС.
- Забезпечення прозорості: підвищення рівня довіри громадськості до місцевих органів виконавчої влади та ОМС через цифровізацію.

ОЗ.3.1. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ВРЯДУВАННЯ

Ключові стейкхолдери:

Департамент цифрового розвитку, інформаційної політики та туризму, Департамент економіки, Одеська обласна рада, районні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, Агенція регіонального розвитку Одеської області, міжнародні організації та донори, зовнішні експерти (консультанти).

Опис цілі

Підвищення ефективності діяльності місцевих органів виконавчої влади та ОМС за рахунок проведення аналізу поточних робочих процесів з метою ідентифікації можливостей їх вдосконалення та оптимізації, а також автоматизація процесів врядування з використанням цифрових інструментів.

Досягнення цілі передбачає виконання одного (1) завдання, зазначених у Таблиці 3.3.1.

Таблиця 3.3.1. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 3.3.1. Оптимізація процесів врядування

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Впровадження цифрових інструментів та технологій для автоматизації процесів та швидкого обміну даними між різними місцевими органами виконавчої влади та ОМС, що полегшить координацію та співпрацю.	Запроваджено 5 інструментів е-врядування (е-консультації, е-документообіг, містобудівний кадастр, регіональний геоінформаційний портал, системи відстеження енергоспоживання) для покращення роботи	Покращено доступність інформації для зацікавлених сторін та пришвидшено процес обміну даними та комунікації між ними. Підвищено рівень володіння навичками щодо використання

		обласних та місцевих органів влади.	впроваджених цифрових інструментів у державних службовців. Забезпечено функціонування нових платформ, систем та сервісів у сфері е-врядування на регіональному та місцевому рівнях. Сприяння поширення інноваційного і технологічного розвитку громади "smart-громади".
--	--	-------------------------------------	---

ОЗ.3.2. Підвищення спроможності органів управління

Ключові стейкхолдери:

Департамент економіки, Одеська обласна рада, районні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, Агенція регіонального розвитку Одеської області, міжнародні організації та донори, зовнішні експерти (консультанти).

Опис цілі

Проведення ефективного кадрового менеджменту за рахунок залучення висококваліфікованого персоналу до державної служби та служби в ОМС, впровадження навчальних програм і, як результат, підвищення кваліфікацій представників державної служби та ОМС, та підвищення ефективності роботи державних службовців та посадових осіб ОМС з метою покращення якості надання послуг та обслуговування громадян.

Досягнення цілі передбачає виконання трьох (3) завдань, зазначених у Таблиці 3.3.2.

Таблиця 3.3.2. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 3.3.2. Підвищення спроможності органів управління

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Залучення кваліфікованих кадрів до органів управління на	Проведення популяризації роботи в органах управління.	Підвищено престиж професії державного службовця та професій в

	регіональному та місцевому рівнях.		органах ОМС.
2.	Підвищення професійних компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за рахунок розроблення спеціалізованих програм та проведення навчальних заходів.	Підписано угоду(и) з навчальним закладом(ами) про співпрацю щодо розроблення навчальних програм для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.	Підвищено управлінську компетентність та ефективність роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Підвищено якість та ефективність впровадження стратегій відновлення та розвитку.
3.	Налагодження системи оцінки ефективності праці, системи мотивації та визнання досягнень державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.	Підвищено показники ефективності діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.	Підвищено якість надання публічних послуг та обслуговування громадян. Зменшено рівень плинності персоналу в органах управління.

ОЗ.3.3. ПРОЗОРІСТЬ ТА ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІЗАЦІЮ

Ключові стейкхолдери:

Департамент фінансів, Департамент економіки, Департамент цифрового розвитку, інформаційної політики та туризму, Одеська обласна рада, районні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, Агенція регіонального розвитку Одеської області, міжнародні організації та донори, громадянське суспільство, зовнішні експерти (консультанти).

Опис цілі

Забезпечення якомога ширшого проникнення цифрових технологій у процеси публічного управління з метою підвищення прозорості та підзвітності дій місцевих органів виконавчої влади та ОМС, забезпечення мешканцям громад доступу до інформації та послуг, які традиційно вимагають фізичного відвідування ОМС, підвищення ефективності обробки звернень та пропозицій мешканців громад та скорочення цифрового розриву між обласними центрами та віддаленими населеними пунктами.

Досягнення цілі передбачає виконання трьох (3) завдань, зазначених у Таблиці 3.3.3.

Таблиця 3.3.3. Завдання та критерії досягнення Програмної (оперативної) цілі 3.3.3. Прозорість через Цифровізацію

№	Завдання	Критерії досягнення цілі	
		Прямі результати	Позитивні наслідки
1.	Впровадження інструментів електронної демократії (електронні петиції, опитування тощо) та електронної участі громадян.	Розроблено й інтегровано 10 нових інструментів е-демократії на веб-сайтах ОМС (електронні петиції, опитування, платформи для публічних консультацій). Запущено 15 інформаційних платформ для надання адміністративних та соціальних послуг через інтернет. Проведено 30 тренінгів для 500 представників органів місцевого самоврядування. Щонайменше 4 інструменти електронної демократії у 100% територіальних громад підключено.	Пришвидшено процес цифровізації громад. Отримано місцевою владою швидкого та якісного зворотного зв'язку, оцінки громади щодо того чи іншого рішення, проєкту нормативного документу. Вдосконалено політику е-демократії на регіональному та місцевому рівнях.
2.	Вдосконалення мережі центрів надання адміністративної підтримки (ЦНАП) та покращення ефективності надання адміністративних послуг.	Створено 30 віддалених/пересувних робочих місць адміністраторів ЦНАП. Більше 15 000 мешканців отримало доступ до послуг ЦНАП через пересувні офіси за перший рік реалізації проєкту. Охоплено 70% віддалених населених пунктів Одеської області, які не мали доступу до стаціонарних ЦНАП.	Підвищено зручність отримання адміністративних послуг та рівень задоволеності мешканців. Створено можливість надання адміністративних послуг маломобільним категоріям громадян та громадянам, що проживають у віддалених населених пунктах.

		Збільшено кількість адміністративних послуг до 300.	
3.	Розвиток системи наборів відкритих даних в органах місцевого самоврядування.	Розроблено та впроваджено 5 нових систем для збору даних. Підключено до системи 50 місцевих органів влади для автоматизації збору і зберігання статистики. Проведено навчання для 200 спеціалістів з управління даними. Проведено 30 семінарів та тренінгів для представників органів влади. Оприлюднено 100 наборів відкритих даних на порталі data.gov.ua.	Підвищено рівень довіри між громадою та органами влади. Створено умови, які стимулюють розвиток нових технологій, додатків та інновацій, спрямованих на покращення життя громади та оптимізацію управління. Створено умови, які сприяють ухваленню обґрунтованих управлінських рішень та підвищенню ефективності роботи органів місцевого самоврядування. Створено нові сервіси та системи, зокрема комерційні, направлені на обробку та аналіз наборів відкритих даних локального та регіонального рівнів. Створено нові бізнеси та інструменти, спрямовані на надання/отримання послуг в сфері обробки відкритих даних.

СТРАТЕГІЯ ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В КОНТЕКСТІ УКРАЇНСЬКОЇ І ЄВРОПЕЙСЬКОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Стратегія відновлення та розвитку Одеської області на період 2024-2027 роки (далі - Стратегія) розроблена з урахуванням національних пріоритетів регіонального розвитку, пріоритетів розвитку Європейського Союзу, а також принципів стратегічних документів глобального рівня.

Вона враховує дві важливі тенденції, які впливають на перегляд усієї архітектури планувальних документів в Україні і, як було зазначено вище, в тому числі на можливі сценарії розвитку Одеської області. Ці тенденції пов'язані з:

- новими викликами, спричиненими повномасштабним російським вторгненням;
- набуттям Україною статусу країни-кандидата в члени ЄС.

ВІДПОВІДНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ПРІОРИТЕТАМ І ЗАВДАННЯМ ОНОВЛЕНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

При розробленні Стратегії враховувались цілі та пріоритети тих секторальних стратегій України, які найбільше пов'язані зі специфікою Одеського регіону і які в нинішніх умовах зберігають актуальність в середньо- і довгостроковій перспективі, зокрема **Стратегії розвитку агропромислового комплексу України на 10 років, Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, Стратегії інноваційного розвитку України до 2030 року** та інших.

Водночас ключовим документом, з яким узгоджувалась Стратегія, є **Державна стратегія регіонального розвитку на період 2021-2027 років** (ДСРР). Це основний документ в системі планувальних документів української регіональної політики, і узгодження регіональних стратегій з її цілями та пріоритетами передбачено Законом України “Про засади державної регіональної політики”. Тим же законом передбачено, що у разі внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку України протягом шести місяців забезпечується приведення у відповідність завдань та заходів регіональних стратегій розвитку.

Власне актуалізація ДСРР була ключовою причиною розроблення оновленої версії регіональної стратегії Одещини.

У новій редакції ДСРР¹¹ зазначено, що її актуалізація зумовлена необхідністю врахування:

- наслідків повномасштабної війни Російської Федерації проти України та їх впливу на територіальні громади та регіони, підвищення ролі безпеки та стійкості до зовнішніх чинників;
- набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС, поглиблення ступеня виконання положень Угоди про асоціацію між Україною і ЄС та її державами-членами та переходу до початку переговорів про вступ України до ЄС;
- рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку щодо необхідності оновлення Стратегії для забезпечення її зв'язку з процесом відновлення України;
- внесення змін до Закону України “Про засади державної регіональної політики”;
- кліматичних зобов'язань України, зокрема щодо:
 - загальноекономічного зниження викидів парникових газів на 65% до 2030 року порівняно з 1990 роком (Другий Національно визначений внесок України до Паризької угоди);
 - відмови від використання вугілля на державних електростанціях до 2035 року (COP26, вступ до платформи Powering Past Coal Alliance (PPCA));
 - скорочення викидів метану на 30% до 2030 року від рівня 2020 року (COP26, долучення до ініціативи Global Methane Pledge) та ін.

Водночас зазначено, що нова редакція ДСРР від 13 серпня 2024 року (як і попередня, яка була затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року) розроблена відповідно до **Цілей сталого розвитку України до 2030 року**, затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722. Згідно з цим Указом, Цілі сталого розвитку України, які адаптують **Цілі сталого розвитку ООН**, на період до 2030 року є орієнтирами для розроблення проєктів прогностичних і програмних документів, проєктів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України.

Після початку повномасштабного вторгнення врахування Цілей сталого розвитку при плануванні регіональної політики не втратило актуальності, а деякі

¹¹ Постанова КМУ від 13 серпня 2024 р. № 940 “Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки”, доступ за [посиланням](#)

з них набули ще більшої актуальності. Російська агресія ставить під загрозу досягнення Цілей, пов'язаних із забезпеченням миру (Ціль 16), недопущенням голоду (Ціль 2), збереженням морських ресурсів (Ціль 14) і забезпеченням сталості екосистеми суші (Ціль 15), як і інших Цілей, причому не тільки для України, а й у глобальному вимірі. Враховуючи це, Одещина при плануванні свого відновлення і розвитку брала до уваги можливість внести свій вклад в досягнення Цілей сталого розвитку в актуальній ситуації з урахуванням особливостей свого географічного і геостратегічного положення. Так, Одеська область має великий потенціал, зокрема, для досягнення, окрім зазначених вище, також Цілей 7 (відновлювана енергетика), 8 (гідна праця та економічне зростання) та 9 (інновації та інфраструктура). Відповідні Цілі були враховані при формулюванні цілей та завдань в рамках даної Стратегії.

Водночас ДСРР у новій редакції розроблялась таким чином, щоб ключові пункти узгоджувались з **Ukraine Facility** (новий інструмент підтримки України Європейським Союзом) та рамкою **RDNA** (Оцінка потреб України у відновленні, яка розроблена Урядом спільно зі Світовим Банком, Єврокомісією та ООН) для того, щоб синхронізувати систему багаторівневого врядування в Україні з наявними інструментами міжнародної підтримки та оцінки потреб¹².

ДСРР визначає три стратегічні цілі:

- формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, кліматичному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах;
- підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів;
- розбудова ефективного багаторівневого врядування.

На реалізацію цих цілей визначені наступні пріоритети, які враховані при розробленні оперативних цілей та завдань Стратегії:

- створення безпекових та соціально-економічних умов для повернення українців в регіони та територіальні громади;
- відновлення та розвиток інфраструктури на принципах прозорості, підзвітності, сталості, інклюзивності, енергоефективності, адаптації до зміни клімату, стійкості до безпекових загроз та економічної доцільності;
- розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування на регіональному та місцевому рівні у сферах стратегічного планування, проєктного менеджменту, цифровізації, антикорупції;

¹² Постанова КМУ від 13 серпня 2024 р. № 940 “Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки”, доступ за [посиланням](#)

- розвиток людського капіталу, відновлення підприємницької активності та зростання економіки на основі внутрішнього потенціалу територій та регіональних смарт-спеціалізацій;
- розвиток багаторівневого врядування, наближення системи управління регіональним розвитком до процедур та кращих практик ЄС;
- залучення громадян до прийняття рішень на державному, регіональному та місцевому рівнях;
- відновлення балансу екосистем, постраждалих внаслідок збройної агресії Російської Федерації;
- розбудова партнерств, розвиток міжмуніципального, міжрегіонального та транскордонного співробітництва.

Враховуючи наслідки повномасштабного вторгнення, окрема увага у ДСРР приділена територіям, які зазнали / продовжують зазнавати найбільших втрат та негативного впливу війни. Виходячи з того, що вирішення проблем цих громад тісно пов'язано з загальною стратегічною рамкою відновлення та розвитку всього регіону, у Стратегії завдання, спрямовані на розвиток територій, які постраждали від збройної агресії інтегровані в завдання в рамках цілої низки оперативних цілей, зокрема за такими напрямками:

- **Відновлення критичної інфраструктури та житлових умов.**

ДСРР має три завдання в цьому вимірі. Завдання 1.1.3 “Відновлення інфраструктури, знищеної внаслідок збройної агресії Російської Федерації, з урахуванням сучасних підходів до пріоритезації проєктів, за принципом "краще, ніж було" (build back better) та 1.1.5 “Сприяння відновленню житлових умов, в тому числі через надання компенсацій для відновлення окремих категорій об’єктів нерухомого майна, пошкоджених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації, з використанням електронної публічної послуги “Відновлення” спрямовані саме на відновлення критичної інфраструктури та житлового фонду. Ці завдання адаптовано з урахуванням конкретних наслідків та впливу війни, яких зазнала та продовжує зазнавати Одеська область, зокрема з перспективою відновлення транспортної та логістичної інфраструктури, зернових терміналів тощо, а також житлових будинків, та включено у Стратегію в межах цілей О1.1.2 “Забезпечення інженерних комунікацій, необхідних для нормального функціонування бізнесу”, О1.1.3 “Створення інтегрованої логістичної інфраструктури” та О2.1.3 “Підвищення рівня та якості умов проживання”. Окремо включено завдання 1.1.4 ДСРР “Створення умов для поведінки з відходами, що утворились у зв’язку з пошкодженням (руйнуванням) будівель та споруд внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій або проведенням робіт з ліквідації їх наслідків за підходами

циркулярної економіки” в ОІ.3.2 “Зелена трансформація” (завдання 7) Стратегії, яка фокусується на впровадженні принципів циркулярної економіки у різних сферах.

- **Всебічний розвиток територій, які постраждали від збройної агресії.**

У рамках даного напрямку Стратегія узгоджується з завданнями 1.1.1, 1.1.6 та 1.1.8 ДСРР. По-перше, завдання 1.1.1 “Розроблення стратегічних та планувальних документів для відновлення та розвитку на місцевому та регіональному рівнях, зокрема з урахуванням заходів щодо відновлення (збереження) балансу екосистем та адаптації до зміни клімату” здебільшого інтегровано в ціль ОЗ.1.1 “Розроблення та узгодження стратегій різних рівнів на базі просторового планування” та точково в ОЗ.1.4 “Покращення стану навколишнього середовища” Стратегії. Зокрема, в рамках цілі ОЗ.1.1 передбачено реалізацію завдань, спрямованих на стимулювання громад до розроблення стратегій розвитку та комплексних планів, які безпосередньо забезпечуватимуть повоєнне відновлення та подальший розвиток громад.

По-друге, Стратегія є всеохоплюючою, а тому завдання, які належать до стратегічного пріоритету “Економіка” враховують території відновлення і узгоджуються з завданням 1.1.6 “ДСРР Створення умов для відновлення та стимулювання економічної активності в територіальних громадах, віднесених до територій відновлення”.

По-третє, Стратегія має окрему ціль ОЗ.2.3 “Співпраця та залучення фінансування від міжнародних партнерів та організацій”, яка враховує завдання 1.1.8 ДСРР “Сприяння залученню коштів міжнародної технічної допомоги та міжнародних фінансових організацій для реалізації проєктів відновлення в територіальних громадах, віднесених до територій відновлення”.

- **Покращення стану безпеки.**

Питання безпеки є надважливим, особливо в умовах війни та повоєнного відновлення, тому завдання цього напрямку обов’язково включені в Стратегію. Це питання є актуальним не лише для громад, які постраждали від збройної агресії, а й для всієї Одеської області. Для досягнення цілі щодо покращення стану безпеки ДСРР має два завдання: 1.1.2 “Здійснення першочергових заходів щодо створення (відновлення) умов щодо безпеки життєдіяльності в територіальних громадах, віднесених до територій відновлення” та 1.1.7 “Створення умов для пришвидшення процесу нетехнічного та технічного обстеження територій, гуманітарного

розмінування та знешкодження вибухонебезпечних предметів, шляхом збільшення кількості залучених суб'єктів". В контексті Одеської області завдання 1.1.7 здебільшого має стосуватись розмінування акваторії Чорного моря. Розглядаючи інтеграцію двох вищезазначених завдань ДСРР, вони враховані в Стратегії в межах О2.1.4. "Покращення стану навколишнього середовища".

Водночас в процесі розроблення Стратегії визначено та інтегровано в Стратегію перш за все ті напрями завдань ДСРР, в реалізації яких Одеська область відіграє стратегічно важливу роль. З урахуванням цього виокремлено чотири напрями завдань, які були пріоритетними в рамках гармонізації Стратегії та ДСРР:

- **Стале використання потенціалу територій з природними обмеженнями.**

У цьому аспекті важливим було включення в Стратегію завдання 1.2.16 ДСРР "Забезпечення доступу населення до питної води та відновлення об'єктів інженерної інфраструктури меліоративних (зрошувальних) систем в Одеській, Миколаївській, Запорізькій та Херсонській областях", яке безпосередньо стосується Одеської області. Дане завдання враховане в рамках цілі О1.3.1 "Секторальна трансформація орієнтована на запровадження смарт-спеціалізації" О2.1.3 "Підвищення рівня та якості умов проживання" та О2.1.4 "Покращення стану навколишнього середовища" Стратегії.

- **Розвиток територій української частини Дунайського регіону.**

У рамках цього напрямку фокус Стратегії полягає у розвитку транспортної та логістичної інфраструктури (відповідні завдання включені в ціль О1.1.3 "Створення інтегрованої логістичної інфраструктури". Таким чином, особливе значення Стратегії як інструмента впровадження ДСРР полягає в реалізації завдань 1.2.24 ДСРР "Створення умов для соціально-економічного та екологічного розвитку територій української частини Дунайського регіону, зокрема, розвитку інфраструктури транспортного сполучення з придунайськими державами та перетину державного кордону, вирішення питання забезпечення якісним водопостачанням та протипаводкового захисту відповідних територій" та 1.2.26 ДСРР "Підтримка розвитку транспортно-логістичного потенціалу морських і річкових портів у Дунайському регіоні, забезпечення їх зв'язку та доступу через інтеграцію всіх видів транспорту".

- **Формування згуртованого інформаційно-культурного та соціального простору в межах всієї території України.**

У Стратегії особлива увага приділяється забезпеченню згуртованості (ціль С2.3), в рамках якої завдання перетинаються з відповідними завданнями ДСРР 1.4.3 “Реалізація на регіональному та місцевому рівні державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності, створення умов для національно-патріотичного, військово-патріотичного виховання та громадянської освіти населення на рівні регіонів, територіальних громад, зокрема шляхом розроблення та реалізації відповідних програм, створення та розширення мережі відповідних центрів” та 1.4.4 “Зміцнення статусу української мови, сприяння її розвитку та популяризації”.

- **Впровадження принципу “подвійного переходу”.**

Стратегія має дві окремі оперативні цілі, а саме Зелена та Цифрова трансформація (цілі О1.3.2 та О1.3.3), які відповідно враховують завдання 2.4.2 ДСРР “Стимулювання економічного відновлення в регіонах на принципах подвійного переходу (“зелений” перехід і цифрова трансформація)” і які забезпечуватимуть розвиток цифрового середовища та зеленої економіки в регіоні.

Інші напрями та завдання також були враховані при визначенні стратегічних та оперативних цілей і завдань Стратегії.

Таким чином, Стратегія, визначаючи можливості розкриття внутрішнього потенціалу Одеської області, використання її конкурентних переваг та нарощування її потенціалу в економіці, розвитку людського капіталу і підвищення якості врядування, водночас приділяє особливу увагу завданням, вирішення яких має сприяти вкладу Одещини, яка є одним з ключових регіонів України, у досягнення актуальних пріоритетів і завдань національної регіональної політики.

ЦІЛІ І ЗАВДАННЯ РОЗВИТКУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Євроінтеграція, яка передбачає перехід України зі статусу кандидата у члени ЄС, який вона отримала за рішенням Європейської Ради 23 червня 2022 року, до повноцінного членства, пов’язана з досягненням Україною відповідності до так званих **Копенгагенських критеріїв**:

- стабільні інституції, що забезпечують демократію, верховенство права, права людини та повагу до прав меншин;

- функціонуюча ринкова економіка, що буде конкурентноздатною на ринку ЄС;
- здатність взяти на себе зобов'язання стосовно членства, зокрема і щодо дотримання цілей політичного, економічного та монетарного союзу.

Для досягнення такої відповідності Україна має реалізувати низку змін як щодо приведення українського законодавства у відповідність до європейських норм (*acquis communautaire*), так і щодо підвищення інституційної і інфраструктурної спроможності на всіх рівнях врядування. Обсяг і послідовність завдань, які потрібно буде вирішити на цьому шляху, визначатиметься в процесі переговорів щодо членства, рішення про початок яких Європейська рада прийняла 14 грудня 2023 року.

Серед глав цього процесу, реалізація завдань в рамках яких матиме найбільший вплив на розвиток українських регіонів і громад, є **глава 22: Регіональна політика та координація структурних інструментів**. Досягнення індикаторів (*benchmarks*) за цією главою передбачає забезпечення спроможності України реалізовувати європейську регіональну політику, зокрема працювати зі структурними фондами, - як законодавчо, так і інституційно.

На даний момент ДСРР визначає неготовність системи управління регіональним розвитком до процедур та кращих практик ЄС як один з ключових актуальних викликів при плануванні регіональної політики. Для подолання цього у ДСРР вказується на необхідність розвитку інституційної спроможності, яка визначається як загальна здатність місцевих органів виконавчої влади та ОМС, залучених до процесу програмування, моніторингу, управління й фінансування проєктів, реалізовувати програми і проєкти, що співфінансуються зі структурних фондів, відповідно до вимог законодавства ЄС.

Відповідно, **нарощування інституційної спроможності** регіонального рівня влади та ОМС і для Одеської області є важливим пріоритетом, на що у Стратегії спрямовано блок стратегічних та оперативних цілей, об'єднаних за напрямком "Врядування". При цьому в рамках аналізу соціально-економічної ситуації в області серед ключових перешкод, які стримують її розвиток, визначено проблему низької інституційної спроможності громад трансформувати ідеї в проєкти, готові до реалізації. Ця проблема обмежує зараз і буде обмежувати в майбутньому можливості участі громад області в програмах і проєктах, які фінансуються за кошти ЄС та інших міжнародних партнерів. Тому в рамках Стратегії передбачається напрацювання і впровадження рішень щодо цієї проблеми в рамках робочих груп, орієнтованих на вирішення задач.

Реалізація принципів багаторівневого врядування і підвищення його ефективності і прозорості на всіх рівнях в Одеській області, як це передбачено за напрямком "Врядування", а також напрацювання заходів для вирішення стратегічних проблем за цим напрямком створить передумови для успішного впровадження змін, які будуть визначені за іншими главами і які будуть стосуватись місцевого та регіонального рівня. Це важливо, оскільки, як зазначається, в тому числі, в ДСРР, розвиток інституційної спроможності є спільним цільовим індикатором для багатьох розділів переговорного процесу.

Наближення до ЄС передбачає одночасно також **врахування при формуванні політик як на національному, так і на регіональному та місцевому рівнях тих пріоритетів**, на які сфокусований у плануванні свого розвитку ЄС. **Нинішній склад Єврокомісії на період 2019 – 2024 років визначив 6 пріоритетів:**

- європейський зелений курс;
- готовність до цифрової ери;
- економіка, яка працює для людей;
- Європа з більш сильними позиціями у світі;
- промотування європейського способу життя;
- новий поштовх для європейської демократії.

Цим пріоритетам відповідають ключові документи секторальних і кроссекторальних політик, які напрацьовуються в ЄС, і, хоча їх впровадження на сьогоднішній день для України не є обов'язковим, орієнтація на їх цілі і завдання має стратегічне значення в контексті майбутньої євроінтеграції. З іншого боку, це розширює можливості доступу до програм, які фінансуються за кошти ЄС, а також для співпраці з європейськими партнерами, оскільки їх пріоритети і цілі узгоджуються з ключовими пріоритетами і політиками ЄС.

З цієї точки зору особливе значення має узгодженість Стратегії з п'ятьма стратегічними документами ЄС, які є наскрізними практично в усіх сферах політик, а саме з:

- Європейським зеленим курсом;
- Програмою "Цифрове десятиліття до 2030 року";
- Територіальним порядком денним до 2030 року;
- Ініціатива "Довгострокове бачення розвитку сільських територій ЄС - на шляху до сильніших, з'єднаних, стійких та процвітаючих сільських територій до 2040 року";
- Міським порядком денним для ЄС.

Метою **Європейського зеленого курсу** (далі - ЄЗК), який був представлений вперше у 2019 році, є перетворення Європи у кліматично нейтральний континент

до 2050 року. Стратегічні та оперативні цілі та завдання, зазначені в Стратегії, враховують ключові напрями ЄЗК, до яких належать чиста та безпечна енергія, посилення кліматичний амбіцій, енергоефективне будівництво та реконструкція, перехід до циркулярної економіки, стратегія “від ферми до виделки” (“from farm to fork”), сталий та “розумний” транспорт, зменшення забруднення довкілля, відновлення біорозмаїття. Узгодження Стратегії з цілями ЄЗК є важливим, оскільки досягнення цілей, охоплених курсом, матиме позитивний ефект на подальшу торгівлю та економічну співпрацю як України в цілому, так і Одеської області окремо з Європейським Союзом.

Провідна роль у впровадженні ЄЗК відводиться енергетиці, адже енергетичний сектор є наскрізним для всієї економіки регіону - наявні енергетичні ресурси та інфраструктура їх постачання впливає на спроможність всіх секторів економіки. Водночас енергетичний сектор є основним джерелом викидів парникових газів, а отже й основним “полем” для реалізації політики декарбонізації. Через повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну ЄС прагне відмовитись від російських енергоносіїв, що зумовлює пришвидшення розвитку сектору відновлюваної енергетики та збільшення частки споживання енергії з відновлюваних джерел до 2030 року. Як наслідок, 18 травня 2022 року Європейська Комісія представила План REPowerEU, який ЄС наразі реалізовує і який передбачає пришвидшення впровадження основних цілей ЄЗК, зокрема збільшення частки відновлюваних джерел енергії в споживанні ЄС з запланованих раніше 32% до 45% у 2030 році. В цьому контексті питання розвитку відновлюваної енергетики є актуальним для України, а Одеській області, враховуючи її потенціал та наявні потужності, в цьому відводиться важлива роль.

Ще одним ключовим напрямом ЄЗК, який ця Стратегія не може оминати, є **енергоефективне будівництво та реконструкція.** Проєктування нових і реконструкція існуючих будівель має відбуватись з реалізацією енергоефективних заходів на відповідних етапах з метою посилення кліматичної стійкості будівельного фонду та відповідності цілям циркулярної економіки. Як зазначалося вище, зважаючи на нові воєнні реалії, Європейська Комісія висунула нову пропозицію про перегляд цілей і в цьому контексті передбачає підвищення енергоефективності, не на 9%, а на 13% до 2030 року. REPowerEU також заохочує регіони й міста країн ЄС до розробки енергозберігаючих заходів на місцевому рівні з інформування та підтримки, енергетичних аудитів і планів енергоменеджменту, залучення громадян тощо, тому в контексті євроінтеграції при розробленні цієї Стратегії було враховано ці пропозиції. Реалізація даного напрямку ЄЗК в рамках реалізації Стратегії сприятиме покращенню діяльності малого та середнього бізнесу та громадян (зокрема через зниження рахунків за

електроенергію) та стимулюватиме відновлення будівельного сектору та створення нових робочих місць в ньому.

Таким чином, амбіції ЄЗК за напрямом чистої та безпечної енергії та енергоефективності враховані в межах цілей:

- О1.3.2 “Зелена трансформація”, а саме в завданнях: 1 “Розвиток мережі енергетичної інфраструктури з відновлювальних джерел енергії”, 2 “Підвищення енергоефективності та скорочення енергоспоживання (у тому числі, приватного сектору)”, 5 “Впровадження механізмів “зеленого” фінансування для приватного бізнесу” та 6 “Запровадження моделі еко-індустріальних парків з дотриманням принципу “нульове забруднення”;
- О2.1.3 “Підвищення рівня та якості умов проживання”, а саме в завданні 3 “Підвищення енергоефективності житлового фонду”.

Досягнення цілей ЄЗК в контексті реалізації Стратегії також відбуватиметься за рахунок:

- **переходу від лінійної моделі економіки до циркулярної**, зокрема впровадження принципів циркулярної економіки у виробництво для зменшення утворення промислових відходів, а також зменшення побутових відходів. Це передбачено в межах цілі О1.3.2 завданнями 3 “Впровадження інструментів циркулярної економіки” та 7 “Створення умов для поводження з відходами, що утворились у зв’язку з пошкодженням (руйнуванням) будівель та споруд внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій або проведенням робіт з ліквідації їх наслідків за підходами циркулярної економіки”, а також в межах цілі О2.1.4 завданням 5 “Запровадження комплексного поводження з твердими побутовими відходами”;
- **зменшення негативного впливу на довкілля, посилення кліматичних амбіцій, відновлення та збереження біорозмаїття** для пом’якшення змін клімату та адаптації до них за рахунок реалізації всіх восьми завдань межах цілі О2.1.4 “Покращення стану навколишнього середовища”;
- **побудова сталого та “розумного” транспорту**, що передбачає скорочення викидів від усіх видів транспорту. Одним з напрямів в цьому контексті, актуальних як для регіону, так і України в цілому, є переміщення значної частини внутрішніх вантажів, що перевозяться автомобільним транспортом, на залізницю та внутрішні водні шляхи. Не дивлячись на те, що Стратегія не передбачає прямої мети щодо скорочення викидів від транспорту, окремі завдання у межах цілі О1.1.3 “Створення інтегрованої логістичної інфраструктури” сприятимуть збільшенню пропускну здатності залізниці і водних шляхів, що в свою чергу збільшить частку вантажів, які перевозяться цими видами транспорту.

Програма “Цифрове десятиліття до 2030 року”, яка набула чинності у січні 2023 року, має на меті комплексну цифрову трансформацію країн ЄС у чотирьох вимірах: покращення цифрових навичок громадян, цифрову трансформацію бізнесу, забезпечення цифрової інфраструктури, включаючи зв'язок, та цифрову трансформацію публічних послуг. Для України цифрова трансформація є одним з пріоритетних для розвитку напрямків, особливо під час війни та подальшого відновлення.

З огляду на європейський курс України, а також важливу роль цифровізації у розвитку економіки, реалізація Стратегії сприятиме нарощуванню цифрового потенціалу регіону, зокрема у трьох вимірах:

- **покращення цифрових навичок громадян** передбачається О2.2.1 “Забезпечення доступної та якісної освіти на всіх рівнях” та відповідно завданням 7 “Розвиток цифрових компетенцій для різних вікових категорій”;
- **цифрова трансформація бізнесу** передбачається завданнями 1 та 3 в межах цілі О1.3.3 “Цифрова трансформація”: “Стимулювання впровадження інструментів та переходу МСП на Індустрію 4.0-5.0” та “Розбудова інноваційної та стартап-екосистеми” відповідно;
- **цифрова трансформація публічних послуг** передбачається всіма чотирма завданнями в межах цілі О3.3.3 “Прозорість через Цифровізацію”.

Найбільших зусиль в цьому аспекті потребує впровадження завдань по напряму цифрової трансформації бізнесу, адже в регіоні, як і в більшості областей України, малий та середній бізнес майже не використовує цифрові технології у своїй діяльності, що робить їх набагато менш конкурентоспроможними порівняно з підприємствами ЄС.

В Стратегію також інтегровано основні напрями **Територіального порядку денного до 2030 року**, який забезпечує орієнтовану на дії основу для сприяння територіальній згуртованості в Європі і підкреслює важливість стратегічного просторового планування з метою сприяння інклюзивному та сталому майбутньому. В Територіальному порядку денному визначено дві всеосяжні цілі: Справедлива Європа та Зелена Європа, які разом мають шість пріоритетів для розвитку територій в Європі.

Справедлива Європа пропонує майбутні перспективи розвитку для всіх людей у будь-якому місці та включає три пріоритети:

- **Збалансована Європа** заохочує райони, громади, муніципалітети, округи, регіони і держав-членів до співпраці для вирішення глобальних викликів

та зміцнення глобальної конкурентоспроможності по всій Європі. Орієнтація Стратегії на цей напрям передбачена в рамках цілі ОЗ.2.3 завданнями 1 “Моніторинг можливостей та налагодження взаємодії місцевих органів виконавчої влади та ОМС з міжнародними партнерами та організаціями” та 2 “Підвищення спроможності місцевих органів виконавчої влади та ОМС щодо розроблення розвиткових програм та проєктів та залучення фінансування від міжнародних партнерів та організацій для їх спільної реалізації”;

- **Функціональні регіони** фокусується на посиленні співпраці на основі довгострокових стратегій, орієнтованих на місцевість, та створенні сталих функціональних зв'язків між сусідніми територіями. Стратегія узгоджується з цим пріоритетом завданнями 3 “Надання консультаційної підтримки органам обласної влади та ОМС щодо розвитку міжнародних партнерств” та 4 “Активізація транскордонного та транснаціонального співробітництва, зокрема в рамках Єврорегіону “Нижній Дунай”, Стратегії ЄС для Дунайського регіону та Програми групи” в рамках цілі ОЗ.2.3;
- **Інтеграція без кордонів** передбачає підтримку та координацію транснаціонального співробітництва на різних рівнях управління. Реалізація заходів в межах напряму передбачена вищезазначеними завданнями, а також завданням 5 “Сприяння ОМС у використанні ними можливостей щодо участі у програмах та проєктах, які фінансуються ЄС, а також розробленні спільних з країнами ЄС програм та проєктів в контексті євроінтеграції”.

Зелена Європа захищає спільні засоби до існування та формує суспільні зміни та включає три пріоритети:

- **Здорове довкілля** передбачає краще екологічне життя, кліматично нейтральні та стійкі міста, селища та регіони (*Описане при співставленні її цілей та завдань з пріоритетними напрямками ЄЗК*);
- **Циркулярна економіка** передбачає підтримку переходу Європи до циркулярної економіки та розвиток процесів промислового симбіозу на місцевому рівні, беручи до уваги необхідність сталого використання ґрунтів та земельних ресурсів (*Описане при співставленні її цілей та завдань з пріоритетними напрямками ЄЗК*);
- **Сталий зв'язок** передбачає забезпечення адекватного доступу до високошвидкісних мереж фіксованого та мобільного зв'язку в усіх місцях та фізичного зв'язку між місцями, узгодженість з останнім висвітлена у завданнях 1 “Впровадження заходів щодо захисту і відновлення логістичної інфраструктури”, 2 “Розбудова мостової інфраструктури”, 5 “Покращення залізничного сполучення в межах області та з сусідніми державами” та 7

“Покращення автомобільного сполучення в межах Одеської області з іншими областями України та сусідніми державами” в межах цілі O1.1.3.

У рамках ініціативи **“Довгострокове бачення розвитку сільських територій ЄС - на шляху до сильніших, з'єднаних, стійких та процвітаючих сільських територій до 2040 року”** Європейська Комісія визначила чотири виклики, що стоять перед сільськими територіями в ЄС. В цьому контексті Стратегія містить завдання, спрямовані на подолання двох актуальних для регіону викликів, а саме:

- **Сполучення:** низький рівень розвитку транспортної інфраструктури в сільській місцевості та недостатнє сполучення з містами, подолання яких в Стратегії передбачене в межах цілі O1.1.3 завданням 7 “Покращення автомобільного сполучення в межах Одеської області з іншими областями України та сусідніми державами”;
- **Обмежений доступ до послуг:** низький рівень медичної, освітньої та соціальної інфраструктури у сільських районах, що негативно впливає на якість життя та розвиток громад. Одеська область має схожі проблеми, тому в Стратегії передбачено реалізацію завдань 3 “Територіальна доступність до якісної медичної допомоги населення” в межах цілі O2.1.1 “Покращення стану здоров'я мешканців області”, завдань 3 “Забезпечення механізмів охоплення дітей дошкільною освітою, особливо у сільській місцевості” та 4 “Забезпечення освітніх потреб учнів у позашкільній освіті” в межах цілі O2.2.1 “Забезпечення доступної та якісної освіти на всіх рівнях”.

З метою реалізації повного потенціалу ЄС та досягнення його стратегічних цілей, завдяки **Міському порядку денному ЄС** планується досягти кращого регулювання (законодавство ЄС має бути розроблене таким чином, щоб воно досягло поставлених цілей з мінімальними витратами, не накладаючи зайвого законодавчого тягаря), кращого фінансування (визначенню, підтримці, інтеграції та вдосконаленню традиційних, інноваційних та зручних джерел фінансування для міст на відповідному інституційному рівні) та кращих знань (розширення бази знань з міських питань та обміну передовим досвідом і знаннями). Цей стратегічний документ має наскрізні напрямки розвитку з усіма вище зазначеними документами.

На додачу до вже згаданих напрямів, пов'язаних з питаннями екології та клімату, циркулярною економікою та “подвійним переходом”, Міський порядок денний містить ще три пріоритети, з якими узгоджується Стратегія, а саме:

- **Інтеграція мігрантів та біженців,** досягнення якого передбачено в межах цілі O2.1.2. “Соціальна інтеграція вразливих груп населення” завданням 2 “Інтеграція ВПО до місцевого ринку праці”;
- **Покращення житлових умов,** досягнення якого передбачено в межах цілі O2.1.3 “Підвищення рівня та якості умов проживання” завданнями 1

“Розроблення програми з будівництва соціального житла, зокрема в громадах, які постраждали від збройної агресії”, 2 “Реновація старого та пошкодженого житлового фонду, зокрема в громадах, які постраждали від збройної агресії.” та 3 “Підвищення енергоефективності житлового фонду”;

- **Сприяння створенню робочих місць та підвищення кваліфікації,** досягнення якого передбачено в межах цілі O2.1.2 завданням 4 “Створення програм адаптації робочих місць до потреб вразливих категорій населення” та в межах цілі O2.2.2 “Орієнтація на потреби ринку праці” завданням 6 “Перекваліфікація дорослого населення відповідно до ринку праці”.

Окрім розвитку інституційної спроможності та врахування пріоритетів ключових європейських політик, в контексті євроінтеграції стратегічним пріоритетом на національному, регіональному і місцевому рівні є **розширення співпраці є європейськими партнерами**. Власне ключова ідея європейської регіональної політики ЄС полягає в тому, щоб сприяти його економічній, соціальній та територіальній єдності (згуртованості, cohesion) (стаття 174 **Договору про функціонування ЄС - Treaty on the Functioning of the European Union**). Саме тому регіональна політика ЄС синонімічно називається ще політикою згуртованості (Cohesion Policy). Відповідно, основні програми, які реалізуються в рамках регіональної політики ЄС, спрямовані на подолання міжрегіональних диспропорцій і сприяння транснаціональній, транскордонній і міжрегіональній співпраці. Така співпраця також заохочується більшістю секторальних програм ЄС. Україна як країна Східного партнерства, а з 2022 року – як країна кандидат має все ширший доступ до таких програм.

В рамках Стратегії стратегічний напрямок розвитку співпраці з ЄС на різних рівнях і в різних сферах враховано в двох вимірах:

- Розширення участі інституцій Одеського регіону в програмах групи Interreg, а також секторальних програмах ЄС і розширення їх зв'язків з контр-партнерами в країнах ЄС, зокрема партнерств на регіональному рівні і рівні громад (ціль O3.2.3. “Співпраця та залучення фінансування від міжнародних партнерів та організацій”: завдання 4 “Активізація транскордонного та транснаціонального співробітництва, зокрема в рамках Єврорегіону “Нижній Дунай”, Стратегії ЄС для Дунайського регіону та Програми групи Interreg” та 5 “Сприяння ОМС у використанні ними можливостей щодо участі у програмах та проєктах, які фінансуються ЄС, а також розробленні спільних з країнами ЄС програм та проєктів в контексті євроінтеграції”);
- Посилення ролі Одеського регіону у забезпеченні економічних, інфраструктурних та соціокультурних зв'язків з країнами ЄС (ціль O2.3.4. “O2.3.4. Розвиток інтеркультурного діалогу”: завдання 3 “Стимулювання

співробітництва у сфері культури з країнами походження культурно різноманітного населення регіону”).

В цьому контексті важливе значення має, зокрема, узгодженість Стратегії зі **Стратегією Європейського Союзу для Дунайського регіону (оновлена у 2020 році)** (далі - ЄСДР). Вона розроблена для спільного вирішення викликів, що стоять перед державами-членами ЄС та державами, що не входять в ЄС (серед яких Україна), які розташовані в одному географічному регіоні та зацікавлені у покращенні співробітництва шляхом досягнення економічної, соціальної та територіальної згуртованості. Стратегія була оновлена у 2020 році та має чотири основні цілі: об'єднання регіону, захист довкілля, сприяння добробуту та зміцнення регіону.

ЄСДР є важливим інструментом державної регіональної політики, а вигідне географічне розташування, природно-ресурсний потенціал, розвинена інфраструктура та туристичний та рекреаційно-оздоровчий потенціал підкреслюють роль Одеської області в реалізації ЄСДР, що є одним з основних напрямів посилення процесу євроінтеграції України. Крім того, Стратегія має ряд завдань, які сприяють досягненню стратегічної цілі 1 “Об'єднання Дунайського регіону”, що підкреслює значущість та важливість розвитку Одеської області для України в контексті посиленні зв'язків та співробітництва з іншими придунаськими країнами. Як результат, стратегічні та оперативні цілі та завдання Стратегії майже повністю узгоджуються з пріоритетами ЄСДР.

Загалом, розуміння стратегічної ролі євроінтеграції для майбутнього розвитку Одеського регіону і її роль в забезпеченні визначило візію, яка сформульована у Стратегії, згідно з якою Одеська область, інтегруючи інтереси України і ЄС, є ключовим регіоном в Чорноморському басейні, від якого залежить його добробут і стабільність.

ВПРОВАДЖЕННЯ ТА МОНІТОРИНГ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Стратегія відновлення та розвитку Одеської області розроблена відповідно до чинної Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки (далі – ДСРР), затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 року №940, а також з врахуванням ЗУ “Про засади державної регіональної політики” (від 05.02.2015 № 156-VII зі змінами), ЗУ “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій” (від 09.07.2022 №2389-IX), Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а

також проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 №816.

Для успішної реалізації Стратегії необхідно запровадити нові підходи до втілення Стратегії. Зокрема, треба зрозуміти роль усіх стейкхолдерів, можливі формати їхнього залучення та координацію між ними. У даному розділі розглянуто ключові групи стейкхолдерів, їх вплив на реалізацію Стратегії, а також ключові переваги які вони можуть отримати від участі у реалізації Стратегії. Також, в даному розділі описаний підхід до впровадження та моніторингу Стратегії.

КЛЮЧОВІ СТЕЙКХОЛДЕРИ

Стейкхолдери можуть мати значний вплив на формування та реалізацію стратегії, адже залучаються на етапі її формування, експертного консультування, промоції, фінансовій підтримці, затвердження та мають право контролювати її реалізацію на різних етапах. Для стейкхолдерів стратегія також є важливою, адже знання її змісту може надати ключові переваги для майбутнього, а спільні напрацювання проєктів дають можливість залучити до реалізації стратегії велику кількість учасників. Саме спільні зусилля, ресурси та експертність всіх зацікавлених сторін сприятимуть втіленню та успішній реалізації стратегії.

Плануючи імплементацію Стратегії відновлення та розвитку Одеської області, слід взяти до уваги чотири ключові групи стейкхолдерів, від залучення яких і взаємодії між якими залежить впровадження будь-яких стратегічних змін і інновацій:

- органи влади;
- громадськість;
- бізнес;
- наукові інституції та університети.

Досвід свідчить, що успіх впровадження запланованих змін залежить від того, наскільки вони відповідають інтересам цих ключових груп стейкхолдерів і як наслідок від їх готовності використати доступні їм засоби і ресурси, щоб ці зміни більш чи менш активно підтримати, а також від їх здатності узгодити між собою і скоординувати дії, спрямовані на таку підтримку. Задля формування моделі імплементації Стратегії слід взяти до уваги оцінку відповідності ключових цілей Стратегії інтересам цих груп стейкхолдерів і визначити, яким чином вони можуть впливати на процес імплементації стратегії.

При цьому бралось до уваги те, що кожна з цих груп не є однорідною і включає в себе різні підгрупи, інтереси і доступні інструменти впливу яких можуть суттєво різнитись. Однак попередні консультації з представниками ключових груп стейкхолдерів показали, що в регіоні склався достатньо виражений консенсус щодо необхідності переосмислення шляхів розвитку регіону і в майбутньому посилення його конкурентних позицій. Тому наразі можна прогнозувати, що окремі групи стейкхолдерів, менш зацікавлені в модернізаційному сценарії, будуть наразі швидше займати пасивну позицію щодо впровадження стратегії, ніж активно протидіяти її впровадженню.

Виходячи з цього не виглядає доцільним розглядати окремо підгрупи в складі перелічених груп стейкхолдерів за винятком групи "влада", яка включає в себе Одеську обласну військову адміністрацію, з одного боку, і ОМС в громадах області. На відміну від ООБА, ОМС в громадах мають більш локальні інтереси і інші можливості впливу на реалізацію цілей стратегії, тому їх роль і місце в моделі її імплементації визначено окремо.

При її побудові також враховувалось те, що успіх регіонального розвитку, особливо за нинішніх обставин, значною мірою залежить не тільки від внутрішніх, але й зовнішніх стейкхолдерів. Враховуючи можливості їх впливу на забезпечення ресурсної підтримки досягнення цілей стратегії, виділено наступні ключові групи зовнішніх стейкхолдерів:

- представники державних органів влади, перш за все виконавчих;
- міжнародна бізнес-спільнота;
- проекти міжнародної технічної допомоги і інституції, які впливають на рішення про її надання;
- діаспора вихідців з Одеського регіону, перш за все в Києві і країнах, які підтримують України в її протистоянні російській агресії.

Таким чином, в моделі імплементації враховується загалом 9 ключових груп стейкхолдерів.

Виходячи з припущення про консенсус щодо необхідності переосмислення шляхів розвитку Одеської області, який на даний момент склався, критичне значення для підвищення залученості усіх груп стейкхолдерів має підтримка ними візії і ключових стратегічних цілей розвитку регіону. Це визначає необхідність активної промоції розробленої стратегії і налагодження інтерактивного процесу, який би дозволяв гнучко враховувати позицію різних груп стейкхолдерів, яка може певною мірою змінюватись і більш чітко артикулюватись по мірі того, як розпочнеться процес імплементації стратегії.

Водночас, дуже важливо правильно ідентифікувати стейкхолдерів та їхні рівні впливу на реалізацію Стратегії.

Таблиця 4. Ключові стейкхолдери та їхній вплив на реалізацію Стратегії

№	Група стейкхолдерів	Вплив на реалізацію Стратегії
1.	Одеська обласна державна (військова) адміністрація (ООВА)	• лідерська і консолідуюча роль по відношенню до усіх груп стейкхолдерів • пріоритизація ресурсів обласного бюджету на реалізацію стратегічних цілей через обласні програми • реалізація завдань стратегії, які відносяться до компетенції департаментів ООВА • залучення наявної експертизи для спільного з іншими стейкхолдерами напрацювання оптимальних рішень щодо реалізації завдань стратегії • забезпечення прозорості, інклюзивності і ефективності врядування для ефективної реалізації цілей стратегії і формування позитивної репутації регіону • сприяння підвищенню залученості і спроможності ОМС в громадах області для ефективної реалізації цілей і завдань стратегії • розширення комунікації та програм підтримки бізнесу • сприяння створенню інноваційної екосистеми в регіоні • забезпечення моніторингу імплементації і за необхідності запуск ітеративних процесів для корекції стратегії • інформування громадськості і інших груп стейкхолдерів про хід імплементації стратегії; • промоція і лобіювання інтересів регіону і взаємодія з усіма категоріями зовнішніх стейкхолдерів • збір статистичної інформації, а також даних щодо здійснення заходів і реалізації проєктів регіонального розвитку, на підставі яких буде здійснюватися щорічний моніторинг Стратегії
2.	Представники муніципалітетів територіальних	• проактивна участь в визначення візії і стратегічних цілей стратегії • участь в напрацюванні і реалізації конкретних

	громад	рішень для реалізації завдань стратегії, в першу чергу на локальному і субрегіональному рівнях ресурсне забезпечення реалізації конкретних завдань стратегії в рамках можливостей місцевих бюджетів • реалізація спільних проєктів з іншими громадами регіону з використанням різних варіантів міжмуніципальної співпраці для вирішення проблем на субрегіональному рівні • сприяння розбудові ефективної взаємодії влади, бізнесу і громадськості на локальному рівні і формування на локальному рівні передумов для залучення інвестицій • підвищення спроможності громад до впровадження місцевих проєктів регіонального значення • залучення зовнішніх ресурсів для реалізації місцевих проєктів регіонального значення через проактивну взаємодію з державними грантовими програмами, проєктами МТД та міжмуніципальну міжнародну співпрацю • збір статистичної інформації, а також даних щодо здійснення заходів і реалізації проєктів регіонального розвитку, на підставі яких буде здійснюватися щорічний моніторинг Стратегії
3.	Активна громадськість	• участь в пошуку і реалізації конкретних рішень для реалізації завдань Стратегії • сприяння консолідованій і проактивній позиції усіх категорій стейкхолдерів через активну промоцію візії і цілей стратегії • фандрайзинг для ресурсного забезпечення реалізації окремих завдань стратегії • незалежний моніторинг реалізації стратегії і ініціювання ітеративних процесів щодо корекції як процесу її імплементації, та і самої стратегії • участь при моніторингу виконання визначених стратегічних цілей та завдань
4.	Бізнес-спільнота	• проактивна і консолідована позиція в забезпеченні реалізації і коригуванні візії і стратегічних цілей стратегії • участь у вирішенні актуальних завдань в сфері зниження безпекових ризиків і вирішення актуальних соціальних проблем через механізми

		соціальної відповідальності бізнесу • участь в підвищенні відповідності системи підготовки кадрів потребам ринку, зокрема через підтримку механізмів дуальної освіти • напрацювання і спільне з ООВА лобювання на державному рівні рішень щодо стабілізації економічної ситуації в області (з урахуванням її секторальної структури) і реалізації адаптивних і модернізаційних сценаріїв • проактивна промоція регіону і лобювання його інтересів при взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами, в першу чергу в міжнародній бізнес-спільноті • надання інвестицій для реалізації проєктів розвитку • розширення взаємодії з науковими інституціями для стимулювання розробки і впровадження інноваційних технологічних рішень • пріоритетне впровадження рішень щодо підвищення енергетичної незалежності регіону і реалізації зеленого переходу відповідно до пріоритетів ЄС
5.	Наукові інституції і університети	• розширення взаємодії з бізнесом для стимулювання розробки і впровадження інноваційних технологічних рішень • підвищення відповідності системи підготовки кадрів потребам ринку через більш тісну взаємодію з бізнесом і, зокрема, через ширше впровадження механізмів дуальної освіти • інформаційна підтримка при формуванні та реалізації Стратегії • консультування
6.	Представники державної влади	• вирішення питання щодо зниження безпекових ризиків для регіону • алокація ресурсів для відновлення пошкодженої і розбудови стратегічно важливої інфраструктури в регіоні, а також інших можливих ресурсів, пов'язаних зі стратегічними потребами регіону • формування спільно з регіональними стейкхолдерами, в першу чергу представниками місцевої бізнес-спільноти, рішень на державному рівні, які могли б пом'якшити негативний вплив агресії на економіку регіону з врахуванням

		специфіки її секторальної структури • підтримка промоції регіону серед інших категорій зовнішніх стейкхолдерів
7.	Міжнародна бізнес-спільнота	• спрямування інвестицій в регіональну економіку • підтримка місцевого бізнесу через спільні програми і платформи підтримки українського бізнесу, створені ЄС • участь у вирішенні актуальних завдань в сфері зниження безпекових ризиків і вирішення актуальних соціальних проблем через механізми соціальної відповідальності бізнесу
8.	Міжнародні партнери і проекти МТД	• забезпечення експертної підтримки в реалізації завдань і стратегії • алокація грантових і кредитних ресурсів для забезпечення більшої стійкості регіону і вирішення актуальних економічних та соціальних проблем • сприяння підвищенню спроможності всіх категорій внутрішніх стейкхолдерів, в першу чергу представників регіональних і локальних влад, щодо реалізації стратегії і побудови оптимальної взаємної координації
9.	Діаспора	• підтримка промоції регіону серед інших категорій зовнішніх стейкхолдерів • безпосередня участь у вирішенні актуальних завдань в сфері зниження безпекових ризиків і вирішення актуальних соціальних проблем і лобіювання додаткових можливостей вирішення цих питань зокрема через проактивну взаємодію з національними і локальними спільнотами в країнах, які підтримують України в її протистоянні російській агресії

Для того, щоб заохотити стейкхолдерів до процесу стратегування, варто чітко зазначити які ключові переваги вони можуть отримати від впливу на формування та реалізацію стратегії відновлення та розвитку Одеської області:

Чітке бачення майбутнього: оскільки Стратегія розвитку визначає мету, цілі та вектор розвитку області на майбутнє, то це надає стейкхолдерам зрозуміння того, куди рухається регіон і які візії перед ним стоять. Відповідно, вони можуть коригувати і свої стратегії розвитку та напрями діяльності, адаптувати програми під вже визначені завдання та цілі розвитку регіону. Такий крок дасть можливість

ефективно використовувати ресурси та залучати партнерів для перспективних напрямків діяльності.

Спільна платформа для співпраці: робота над створенням та реалізацією Стратегії регіону створює спільну основу для співпраці різних зацікавлених сторін - від уряду до громадських організацій та бізнесу. Це важливо для узгодження дій та спільної реалізації стратегічних цілей. Стейкхолдери на даному етапі можуть вносити пропозиції для вирішення актуальних на їх думку питань і таким чином впливати на розвиток регіону в бажаному напрямку.

Планування ресурсів та інвестицій: стратегія розвитку надає структуровану базу для розподілу ресурсів та інвестицій. Це дозволяє стейкхолдерам ефективно виділяти ресурси для досягнення стратегічних цілей, пропонувати власні ресурси, приймати участь у пошуках надійних інвесторів. Обізнаність в даній позиції сприяє кращому розумінню розподілу ресурсів для розвитку області та дозволяє контролювати цей процес на різних етапах.

Можливість участі та впливу: залучення стейкхолдерів до формулювання стратегії розвитку дозволяє їм зробити свій внесок, висловити свої потреби та побажання, що може вплинути на формування та коригування стратегії. Ідеї стейкхолдерів можуть бути втілені в життя в процесі реалізації стратегії регіону, їхнє бачення ситуації допоможе сконцентрувати увагу на справді актуальних питаннях.

Орієнтація на інновації та розвиток: цей документ може стимулювати інновації та розвиток нових ідей серед стейкхолдерів. Оскільки для розробки Стратегії завжди використовуються найсучасніші моделі розвитку господарства, то стейкхолдери (особливо представники наукових установ, або компаній, що пов'язані з розвитком новітніх технологій) можуть сприяти залученню інновацій для розвитку регіону. Це може сприяти впровадженню нових підходів та технологій для покращення економіки області, її прогресивного розвитку.

Доступ до інформації: стратегія розвитку Одеської області передбачає відкритість і доступність інформації про розвиток регіону. Відповідно, стейкхолдери отримують офіційні та правдиві дані про стан регіону, його потреби та перспективи. Вони можуть використовувати дану інформацію та корегувати її відповідно до своїх даних. Така діяльність допомагає забезпечити більшу відкритість процесу, відповідальність стейкхолдерів та прозорість у виконанні стратегічних завдань.

Таким чином, успішність реалізації Стратегії залежить від процесу координації та взаємодії усіх стейкхолдерів. Таким чином, від ефективності взаємодії

стейкхолдерів певною мірою залежить ефективність та швидкість впровадження Стратегії.

СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ І ОЦІНЮВАННЯ

Проведений аналіз показує, що ключові категорії стейкхолдерів мають достатньо широкий спектр можливостей для забезпечення імплементації Стратегії. Важливе значення при цьому мають успішна мобілізація цих можливостей і забезпечення координації в їх реалізації. Вирішення цих завдань має забезпечити запропонована система моніторингу та оцінювання Стратегії. Вона передбачає:

- **ООВА** забезпечує щорічний моніторинг реалізації Стратегії, а також залучає до оцінки реалізації представників інших категорій стейкхолдерів та/або незалежних експертів;
- Серед завдань щодо імплементації Стратегії, в реалізації яких провідна роль відводиться **АРР** (в координації з іншими стейкхолдерами) - сприяння залученню інвестицій, залучення МТД і сприяння підвищенню спроможності ОМС;
- **ООВА** спільно з **іншими категоріями стейкхолдерів** розробляють щорічні плани інформування місцевої громадськості і зовнішньої промоції регіону, за необхідності і можливості до їх розроблення і реалізації залучаються незалежні експерти;
- Згідно з цілями і завданнями Стратегії **департаменти ООВА** відповідно до своїх компетенцій розробляють оперативні плани реалізації Стратегії і ініціюють відповідні цільові програми для їх фінансування з обласного бюджету;
- **ОМС** приводять у відповідність до регіональної Стратегії свої локальні стратегії, плани соціально-економічного розвитку і цільові програми;
- Відповідно до переліку ключових проблем, визначених на етапі розроблення Стратегії, пропонується запровадити інноваційне рішення щодо формування таск форсів для напрацювання перспективних рішень за участю і співголозування представників основних категорій стейкхолдерів.

Імплементація Стратегії здійснюватиметься в рамках програмного циклу 2025-2027 років, який відповідає циклу Плану заходів з реалізації Стратегії. Зокрема, План заходів з реалізації Стратегії як документ середньострокового планування включає у собі:

- середньострокові організаційні, правові та інші заходи, необхідні для реалізації стратегії;
- особливості формування Плану заходів і підходи до його реалізації;

- програми Плану заходів;
- індикатори оцінювання здійснення заходів та їх цільові значення;
- строки та індикатори оцінювання здійснення заходів та їх цільові значення;
- індикативні обсяги і джерела фінансування.

Для того, щоб Стратегія була реалізована, необхідне об'єднання не лише зусиль стейкхолдерів з чітким визначенням координації їх роботи та залученості, але й фінансових ресурсів за рахунок яких вона буде впроваджуватись. У ситуації обмеженості фінансових ресурсів, важливо поєднати різні джерела залучення фінансування на реалізацію Стратегії:

- **Кошти державного бюджету, кошти місцевих бюджетів** (зокрема, варто передбачати залучення фінансових ресурсів різних рівнів: державного бюджету України - Державного фонду регіонального розвитку, державних цільових програм, субвенцій; кошти обласного бюджету - на цільові та галузеві програми, субвенції; кошти місцевих бюджетів на реалізацію міжмуніципальних проєктів);
- **Приватні кошти** інвесторів, девелоперів, власні кошти підприємств та бізнесу, залучення інструменту краудфандингу;
- Кошти **міжнародних організацій**, зокрема міжнародної технічної допомоги, українських організацій та установ громадянського суспільства та інші кошти, використання яких не заборонено законом.

Моніторинг реалізації регіональної стратегії і виконання плану заходів проводитиметься ООБА щороку на підставі офіційної державної статистичної інформації, інформації органів, відповідальних за здійснення заходів і реалізації проєктів регіонального розвитку, та інших суб'єктів державної регіональної політики¹³. Департамент економіки ООДА, на основі інформації, отриманої від органів, відповідальних за здійснення заходів і реалізацію проєктів регіонального розвитку, аналізує рівень досягнення цільових (проміжних) індикаторів досягнення цілей, визначених Стратегією, та стан виконання Плану заходів за відповідний період і готує моніторинговий звіт про реалізацію Стратегії та моніторинговий звіт про виконання Плану заходів у формі, згідно з додатком 1 та моніторингового звіту про виконання плану заходів за формою згідно з додатком 2 Постанови КМУ від 4 серпня 2023 р. № 816. Для моніторингу реалізації Стратегії і виконання Плану заходів може застосовуватися інструмент єдиної геоінформаційної системи (ГІС) здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад.

¹³ Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 № 816, доступ за [посиланням](#).

Моніторинг реалізації Стратегії і виконання Плану заходів проводиться шляхом:

- відстеження, вимірювання та аналізу відхилення показників фактичних результатів від цільових (проміжних) індикаторів досягнення цілей, визначених Стратегією;
- порівняння фактично отриманих значень індикаторів здійснення заходів і їх значень, визначених Планом заходів. Список даних індикаторів надано в таблиці 5.

ООДА подає моніторинговий звіт про реалізацію Стратегії та моніторинговий звіт про виконання Плану заходів для затвердження Одеській обласній раді до 1 березня року, наступного за звітним періодом.

Одеська обласна державна адміністрація оприлюднює затверджений моніторинговий звіт на своєму офіційному веб-сайті.

Оцінювання результатів реалізації Стратегії та виконання Плану заходів проводиться ООДА після завершення строку їх реалізації (за результатами виконання першого та другого етапів реалізації Стратегії (внутрішнє оцінювання) та після завершення реалізації Стратегії (зовнішнє оцінювання)) шляхом оцінювання індикаторів досягнення цілей, результативності, ефективності та впливу виконання регіональної стратегії розвитку і плану заходів на розвиток регіону та територіальних громад з метою прийняття в подальшому необхідних управлінських рішень та необхідних коригувань.

Внутрішнє оцінювання включає аналіз моніторингових звітів про реалізацію Стратегії та про виконання Плану заходів, офіційної державної статистичної інформації, інформації органів, відповідальних за здійснення заходів і реалізацію проєктів регіонального розвитку, та інших суб'єктів державної регіональної політики. Зовнішнє оцінювання реалізації Стратегії проводиться ООДА із залученням незалежних організацій (експертів) протягом року після завершення реалізації Стратегії. Звіти за результатами внутрішнього та зовнішнього оцінювань розміщуються на офіційному веб-сайті ООДА.

Таблиця 5. Ключові індикатори досягнення цілей, визначених Стратегією розвитку Одеської області на період 2021 - 2027 роки

Найменування пріоритету	Найменування індикатора, одиниця виміру	Джерело інформації	Базове значення індикатора на 2021 рік	Цільове значення індикатора на 2027 рік

Економіка	Валовий регіональний продукт у розрахунку на одну особу, млн гривень	Державна служба статистики України	0,12	0,15
	Наявний дохід населення у розрахунку на одну особу, гривень	Державна служба статистики України	96 851,0	120 000,0
	Індекс промислової продукції, % до попереднього року	Державна служба статистики України	107,0	103,0
	Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) підприємств, млн гривень	Державна служба статистики України	94 699,0	101 000,0
	Індекс сільськогосподарської продукції, % до попереднього року	Державна служба статистики України	192,0	100,2
	Обсяг продукції сільського господарства у постійних цінах, млн гривень	Державна служба статистики України	33 106,4	55 702,3
	Індекс будівельної продукції, % до попереднього року	Державна служба статистики України	103,9	110,0
	Індекс споживчих цін, % до грудня попереднього року	Державна служба статистики України	110,4	105,0
	Кількість діючих суб'єктів середнього підприємництва у розрахунку на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	Державна служба статистики України	3,9	3,5
	Кількість діючих суб'єктів малого підприємництва (з	Державна служба статистики	97,6	85

	урахуванням мікропідприємництва) у розрахунку на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	України		
	Обсяг капітальних інвестицій у розрахунку на одну особу населення, гривень	Державна служба статистики України	10 282,1	7 000,0
	Частка кількості інноваційно активних промислових підприємств у загальній кількості промислових підприємств, %	Державна служба статистики України	16,5 (2019 рік)	18,5
	Темп зростання (зменшення) доходів загального фонду місцевих бюджетів (без трансфертів), % до попереднього року	Державна служба статистики України	118,5	102,0
	Доходи загального фонду місцевих бюджетів (без трансфертів) у розрахунку на одну особу населення, тис. гривень	Державна служба статистики України	8 794,5	12 129,8
	Видатки місцевих бюджетів (загальний та спеціальний фонд) у розрахунку на одну особу населення, тис. гривень	Статистичні дані ООБА	12 816,0	14 039,0
	Частка видатків бюджету розвитку у видатках місцевого бюджету (загальний та спеціальний фонд), %	Статистичні дані ООБА	20,6	20,9
	Рівень безробіття населення у віці 15-70 років (за методологією Міжнародної	Державна служба статистики України	7,3	17,0

	організації праці), % до робочої сили відповідного віку			
	Рівень зайнятості населення у віці 15-70 років, % до всього населення відповідного віку	Державна служба статистики України	56,5	37,7
	Індекс реальної заробітної плати, % до відповідного періоду попереднього року	Державна служба статистики України	108,6	110,0
	Заборгованість з виплати заробітної плати, % до фонду оплати праці за останній місяць звітного року, тис. грн	Державна служба статистики України	83 461,8	81 722,7
Людський капітал	Чисельність наявного населення (за оцінкою), тис. осіб	Державна служба статистики України / Статистичні дані ООВА	2 359,7	2 496,0
	Загальний коефіцієнт народжуваності, на 1 тис. осіб наявного населення	Державна служба статистики України / Статистичні дані ООВА	8,2	9,12
	Загальний коефіцієнт смертності, на 1 тис. осіб наявного населення	Державна служба статистики України / Статистичні дані ООВА	17,99	16,86
	Забезпеченість лікарями на 10 тис. населення	Державна служба статистики України / Статистичні дані ООВА	37,8	38,2
	Співвідношення наявної кількості місць	Державна служба	93	90

	у закладах дошкільної освіти до фактичної чисельності вихованців, охоплених закладами дошкільної освіти, %	статистики України / Статистичні дані ООБА		
	Частка дітей сільської місцевості, для яких організовано підвезення шкільними автобусами до місця навчання і додому, відсотків до загальної кількості учнів, які того потребують	Статистичні дані ООБА	100	100
	Частка закладів освіти, у яких створено безпечні умови для навчання та праці (облаштовані укриттями), %	Статистичні дані ООБА	37	85
	Кількість внутрішньо переміщених осіб, узятих на облік, тис. осіб	Статистичні дані ООБА	38,4	220,0
	Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію у розрахунку на 1 тис. осіб населення, кв. метрів	Статистичні дані ООБА	442,3	230,0
	Кількість викидів забруднюючих речовин і парникових газів від стаціонарних джерел забруднення, тис. тонн	Державна служба статистики України	1 435,9	1 231,3
	Кількість викидів забруднюючих речовин і парникових газів від пересувних	Державна служба статистики України	94,5 ¹⁴	1 087,2 ¹⁵

¹⁴ Викиди розраховані Держстатом, без врахування парникових газів від пересувних джерел забруднення (не розраховувались і не враховувались з 2016 року)

¹⁵ Викиди з урахуванням парникових газів (оціночні дані)

	джерел забруднення, тис. тонн			
Врядування	Індекс цифрової трансформації регіонів, одиниць	Міністерство цифрової трансформації України	0,84	1
	Рівень автоматизації центрів надання адміністративних послуг, %	Дія, система автоматизації ЦНАП "Вулик"	25	65
	Рівень покриття інтернет-зв'язком, %	Статистичні дані ООВА	70-80	100
	Рівень покриття мобільним зв'язком, %	Статистичні дані ООВА	92	100
	Частка населення, що має доступ до мобільного широкосмугового доступу до Інтернету із швидкістю не менше 2 Мбіт/с, %	Статистичні дані ООВА	Дані відсутні	100
	Частка територіальних громад, які мають затверджену містобудівну документацію на всю територію територіальної громади, %	Статистичні дані ООВА, ОМС, АРР Одеської області	0	100



ОДЕСЬЩИНА

ЗЕМЛЯ, ЩО ОБ'ЄДНУЄ