

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра публічного управління та адміністрування**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Стратегічне управління розвитком територіальної громади»**

Студента 5 курсу 3 групи  
спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
спеціалізації  
«Публічне управління  
та адміністрування»

(підпис студента)

Науковий керівник:  
д. е. н,  
доцент

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми:  
канд. екон. наук,  
доцент

(підпис гаранта)

Маврина  
Владислава  
Олеговича

Новікова  
Наталя  
Леонідівна

Головня  
Юлія  
Ігорівна

Київ 2022

**Київський національний торговельно-економічний університет**

Факультет ФЕМП

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність публічне управління та адміністрування

Спеціалізація публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

**Завдання  
на випускний кваліфікаційний проект (роботу)  
студентові**

Маврину Владиславу Олеговичу  
(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи):  
Стратегічне управління розвитком територіальної громади

Затверджена наказом ректора від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_

2. Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи)  
21.01.2022

3. Цільова установка та вихідні дані до проекту (роботи)

*Метою роботи* є розроблення публічно-управлінських рішень щодо стратегічного управління розвитком об'єднаної територіальної громади.

*Об'єктом дослідження* виступає процес стратегічного управління розвитком об'єднаної територіальної громади.

*Предметом дослідження* є теоретичні та прикладні аспекти стратегічного управління розвитком об'єднаної територіальної громади.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за розділом):

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ**

1.1. Тенденції стратегічного управління розвитком ОТГ в Україні

1.2. Аналіз соціально-економічного розвитку м. Києва.

**РОЗДІЛ 2. ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОТГ**

2.1. Оцінка реалізації стратегії розвитку м. Києва до 2025р.

2.2. Розроблення заходів удосконалення стратегії розвитку м. Києва та обґрунтування їх ефективності

**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

## ДОДАТКИ

### 5. Календарний план виконання роботи (проекту):

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 10.12.2021	10.12.2021
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 20.12.2021	20.12.2021
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 10.01.2022	10.01.2022
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.01.2022	20.01.2022
5	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	До 21.01.2022	21.01.2022
6	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 22.01.2022	22.01.2022
7	Зовнішнє рецензування ВКР	До 22.01.2022	22.01.2022
8	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	21-23. 01.2022	21-23. 01.2022
10	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 25.01.2022	До 25.01.2022
11	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	За графіком

### 7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Новікова Н. Л.

(прізвище, ім'я, по батькові)

### 8. Гарант освітньої програми

Головня Ю. І.

(прізвище, ім'я, по батькові)

### 9. Завдання прийняв до виконання студент Маврин В. О. (прізвище, ініціали, підпис)

### 10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Випускна кваліфікаційна робота Маврина Владислава Олеговича на тему: «Стратегічне управління розвитком територіальної громади» відповідає темі та носить актуальний характер. Автором опрацьовано значний масив вітчизняних та зарубіжних інформаційних джерел, що дало змогу розкрити сутність заявленої теми.

У першому розділі автором розкриваються роль та тенденції стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації, проаналізовано соціально-економічний розвиток м. Києва.

У другому розділі надана оцінка реалізації стратегії розвитку м. Києва до 2025 року та публічно-управлінські рішення щодо стратегічного управління розвитком м Києва.

Зміст та структура роботи розкривають тему, робота виконана відповідно до вимог та рекомендована до захисту з позитивною оцінкою, а її автор Маврин Владислав Олегович заслуговує на присвоєння ступеня бакалавр зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Новікова Н. Л.

(прізвище, ім'я, по батькові)

Відмітка про попередній захист

Головня Ю. І.

(прізвище, ім'я, по батькові)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента

Маврин В. О.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми): Головня Юлія Ігорівна

(прізвище, ініціали, підпис)

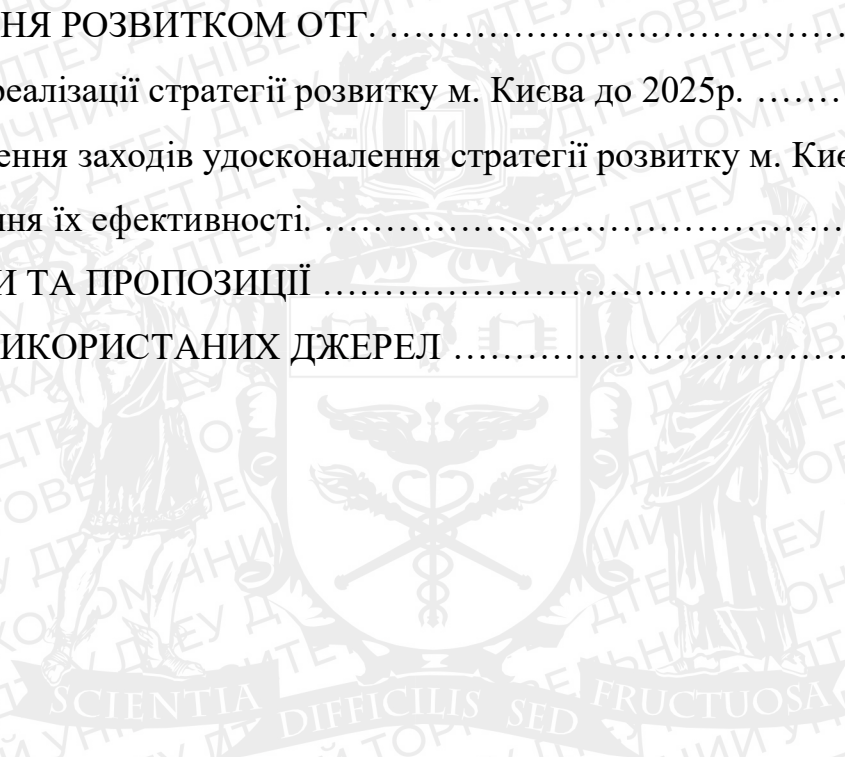
Завідувач кафедри: Новікова Наталія Леонідівна

(підпис, прізвище, ініціали)

«25» січня 2022 р.

## Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ. 5	
1.1 Тенденції стратегічного управління розвитком ОТГ в Україні. ....	5
1.2 Аналіз соціально-економічного розвитку м. Києва. ....	13
РОЗДІЛ 2. ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОТГ. ....	29
2.1 Оцінка реалізації стратегії розвитку м. Києва до 2025р. ....	29
2.2 Розроблення заходів удосконалення стратегії розвитку м. Києва та обґрунтування їх ефективності. ....	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	37
ДОДАТКИ	



## ВСТУП

*Актуальність теми.* В Україні активно відбувається реформа децентралізації. Заклики до цього були відчутні вже досить давно, так як регіони майже не відчували допомоги від держави та практично не мали можливості розвиватися самостійно. Проте після Революції 2014 року країна почала здійснювати перші кроки в цьому напрямку – була розпочата реформа децентралізації, прийняті необхідні закони щодо розширення повноважень місцевої влади. На сьогодні відбувається фінальний етап реформи, по завершенню якої громади отримають необхідні інструменти для розвитку своїх територій. Важливим етапом децентралізації є стратегічне управління розвитком ОТГ. Від якості управління залежить реалізація поставлених цілей, тому на сьогодні питання кваліфікованості керівників є досить необхідним в зв'язку з утворенням великої кількості громад, які не мали жодної стратегії розвитку, жодного плану щодо реалізації окремих програм.

Дослідженню питань стратегічного управління, розвитку ОТГ та використання інструментарію стратегічного управління в розвитку ОТГ в свій час приділяли такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Г. Мінцберг, А. Файоль, А. А. Томпсон А. Дж. Стрикленд, Ю. Шаров, А. Рачинський, І. Луциків, І. Котовська, А. Ткачук, В. Кашевський та П. Мавко.

Аналіз існуючих досліджень показав, що у державних органах тільки починають використовуватись засади стратегічного управління, але вони є критично необхідною складовою сталого розвитку громади. Для кращих результатів були запропоновані різні заходи щодо впровадження стратегічного управління в різних регіонах України. Не дивлячись на те, що м. Київ, як столиця, є політичним центром країни та має більший рівень розвитку систем стратегічного управління, ніж в регіонах, йому необхідно продовжувати розвивати даний напрямок для того, щоб мати досвідчених управлінців в усіх органах влади та показувати великі результати по стратегіям розвитку, розвивати соціально-економічну складову тощо.

*Метою роботи* є розроблення публічно-управлінських рішень щодо стратегічного управління розвитком об'єднаної територіальної громади.

Відповідно до мети, визначено наступні *завдання дослідження*:

- розглянути тенденції стратегічного управління розвитком ОТГ в Україні;
- проаналізувати соціально-економічний розвиток міста Києва;
- зробити оцінку Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року;
- запропонувати заходи удосконалення стратегії розвитку міста Києва до 2025 року та обґрунтувати їх ефективність.

*Об'єктом дослідження* є процес стратегічного управління розвитком об'єднаної територіальної громади.

*Предметом дослідження* є теоретичні та прикладні аспекти стратегічного управління розвитком об'єднаної територіальної громади.

*Метод дослідження.* У ході написання випускної кваліфікаційної роботи використані загальнонаукові та спеціальні методичні прийоми, а саме метод аналізу наукової літератури при розкритті сутності, ознак стратегічного управління, при розкритті процесів реформи децентралізації, метод порівняння – при дослідженні стратегічних програм розвитку, а також метод аналізу – при оцінці програм економічного та соціального розвитку в місті Києві.

*Практична цінність* полягає в виробленні рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення стратегій розвитку та розкритті проблем, що є основними причинами лише часткового їх виконання на прикладі розгляду діяльності КМР з подальшим використанням в інших територіальних громадах країни. Також на основі наукової літератури були додатково запропоновані заходи щодо впровадження принципів стратегічного управління в регіонах.

*Структура роботи.* Робота викладена на 40 сторінках друкованого тексту. Складається з вступу, 2 розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, який містить 49 найменувань, містить 5 рисунків та 5 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

#### 1.1. Тенденції стратегічного управління розвитком ОТГ в Україні.

В умовах постійного розвитку України з моменту отримання незалежності щодня виникають нові виклики для органів державної влади, які вимагають від управлінців державної гілки виважені рішення, що будуть сприяти розвитку як окремого міста, так і країни в цілому. Проте знання того, що необхідно досягнути в результаті без розуміння способів та методів досягнення цілі не є достатнім для сьогоденішнього керівника. З огляду на це, стратегічне управління є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень керівником і, зокрема, в органах державної влади.

Згідно дослідженню Г. Мінцберга, можна ідентифікувати такі функції стратегічного управління в органах державної влади:

1. Спрямованість керівника на досягнення конкретного результату у взаємодії не лише з управлінським персоналом, але й з громадянами, інтереси яких він має задовольняти;
2. Прояв контурів стратегічно адаптованих (реактивних) рішень, що забезпечує передбачення управлінської діяльності та планування стратегічних рішень;
3. Інтегрованість та безперервність процесів удосконалення управлінської практики;
4. Ускладнення функціональних повноважень управлінського персоналу та підвищення критеріїв його результату. [22]

Стратегічне управління включає в себе велику кількість інструментів, що при правильному поєднанні дає можливість приймати оптимальні рішення для досягнення необхідних цілей. Інструментарій стратегічного управління – це сукупність технічних і організаційних засобів, інтелекту, досвіду спеціалістів, порядку дій, прийомів і операцій, а також відповідного методичного апарату, в



якому в якості методів опису, пояснення, прогнозу й прийнятті рішення використовуються моделі, методики, концепції. [2]

В рамках політики децентралізації в Україні розпочався активний розвиток органів місцевого самоврядування, що вимагає розробки нових інструментів для ефективної роботи в новостворених громадах, одним з яких є перехід з основ публічного управління до підходів менеджменту. Як зазначає Ю. Шаров, така практика є однією з основних складових сучасної парадигми в провідних країнах світу. [49]

Одним з основних видів діяльності органів самоврядування є стратегічне планування, щонайменше, на період їхньої каденції. Проте якісного планування не може бути достатньо для успішного виконання завдань. Для їх реалізації необхідне професійне стратегічне управління, що може бути реалізоване лише за наявності управлінця з необхідним обсягом знань для досягнення цілі, прорахування можливих ризиків та їх мінімізації.

У 1916 році була опублікована праця А. Файоля, в якій були систематизовані основні елементи управління. Ця класифікація, хоч і з певними уточненнями, використовується і сьогодні:

1. Передбачення (постановка цілей і створення програми дій для їх досягнення);
2. Організування (побудова організаційної структури, розподіл повноважень та обов'язків, відбір персоналу виходячи з його професійних якостей, навчання персоналу);
3. Розпорядництво (реалізація планів);
4. Координація (взаємне узгодження діяльності всіх підрозділів та гармонійне пристосування всіх наявних засобів для досягнення цілей організації);
5. Контроль (перевірка виконання планів та наказів, виявлення помилок і їх виправлення). [1]

Навіть незважаючи на те, що праця А. Файоля була видана більше 100 років тому та спрямована більше на управління підприємством, ніж на

управління в органах влади, ці елементи ідеально відображають майже всі основні вимоги до сьогоденного управлінця на державній службі.

На думку американських вчених А. А. Томпсона та А. Дж. Стрикленда, які розглядали концепції стратегічного управління, як засіб розвитку діяльності керівника, його можна розглядати через функціональну роль, яка зводиться до п'яти основних елементів: формування стратегічного бачення місії компанії, формулювання її мети, розробки стратегії, впровадження і реалізації стратегії, оцінки діяльності, аналізу нових напрямів і внесення коректив [45].

Основним завданням керівника органу державної влади є виконання стратегічного плану, що передбачає запровадження методів стратегічного управління процесами та персоналом. При ефективному використанні елементів управління це дозволить досягати запланованих показників, налагодити необхідні процеси для цього та підвищувати результативність органу державної влади.

За думкою А. Рачинського, стратегічне управління є своєрідним профілактичним прийомом у діяльності керівника органу державної влади, оскільки він вимушений «брати у свої руки» кадрові питання та, імпровізуючи, вирішувати їх, що дозволяє керівнику постійно співпрацювати з персоналом у напрямі виправлення спільних організаційних недоліків функціонування окремого структурного підрозділу [35].

Навесні 2014 року Кабінетом Міністрів України була схвалена Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [30], основною ідеєю якої було початок політики децентралізації в Україні та, зокрема, в цій Концепції було наголошено на завданні створити об'єднані територіальні громади (ОТГ), оскільки до цього розвиток місцевого самоврядування здійснювався лише в містах обласного значення, а більшість територіальних громад були занадто подрібненими для того, щоб виконувати всі повноваження місцевого самоврядування.

Тож, в умовах політики децентралізації в Україні важливою її частиною є розвиток ОТГ, що були запроваджені у 2015 році законом України №157-VIII

«Про добровільне об'єднання територіальних громад» [31] і постанови Кабінету Міністрів «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад» [26]. За 6 років з моменту прийняття цих документів було створено 1439 ОТГ, прийнято нову законодавчу базу, яка розширила правові можливості громад, збільшила місцеві бюджети за рахунок нової моделі фінансового забезпечення.

Починаючи з 2021 року, розпочався фінальний етап реформи децентралізації. В 2022 році очікується прийняття законопроекту про внесення змін до Конституції України в частині децентралізації, що має бути завершальним етапом реформи децентралізації в країні. Це вже друга спроба уряду прийняти ці зміни, так як в 2019 році Президентом був поданий проєкт закону «Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади)», але він був відкликаний на доопрацювання для того, щоб знайти компромісну позицію по всіх питаннях, існуючих щодо законопроекту, так як для ухвалення змін до Конституції України необхідна конституційна більшість – 300 голосів. Доопрацьований проєкт внесений до Верховної ради 29.11.2021, та очікується, що він може з'явитися у порядку денному у лютому-березні 2022 року. Стислий зміст проєкту зазначено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Що передбачає новий проєкт змін до Конституції України

№ пор	Сфера зміни	Суть зміни
1	Адміністративно-територіальний устрій	ОТГ конституційно стають громадами. З'являються принципи субсидіарності, повсюдності місцевого самоврядування і сталості розвитку.
2	Місцеве самоврядування	Голова громади стає органом місцевого самоврядування. Повітові і обласні ради тепер представляють спільні інтереси громад і мають власні виконавчі органи. Громади мають право на співробітництво, можуть створюватись агломерації та інші форми об'єднань.

## Продовження таблиці 1.1

3	Місцеві вибори	Строк каденції місцевої влади – 5 років. Позачергові вибори призначає Центральна виборча комісія. В повітових і обласних радах забезпечується представництво громад.
4	Матеріально-фінансова основа	Місцеве самоврядування отримує право на достатні фінансові ресурси, якими воно може вільно розпоряджатися.
5	Права та повноваження місцевого самоврядування	Громади отримують право вирішувати на власний розсуд місцеві питання, вирішення яких не доручено державою іншим органам
6	Акти місцевого самоврядування, нагляд за законністю	Акти місцевого самоврядування є обов'язковими на території громади. Префект оскаржує незаконні акти в суді.
7	Виконавча влада на місцевому рівні	Префект є державним службовцем, призначається на конкурсних засадах, строк каденції – 3 роки.
8	Перехідні положення	Технічні перехідні положення, перевибори не проводяться.

*Джерело: складено автором з використанням [32].*

Варто зауважити, що цей проєкт не має чіткого політичного статусу та не відомо, ким конкретно підготовлені зміни, тому є ймовірність, що офіційно внесений законопроект може суттєво відрізнятись від інформації яка розміщена на державних ресурсах сьогодні.

Основні пропозиції, що депутати мають додатково ухвалити:

1. Перейменування областей, адміністративно-територіальних одиниць та створення повітів (об'єднання громад).
2. Створення повітових рад.
3. Порядок призначення та підпорядкування префекта.

В дод. А приведено повне порівняння нинішньої Конституції з запропонованими змінами. Як можна побачити, пропонується редакція викликає багато запитань, так як деякі з запропонованих змін суперечать іншим статтям Конституції або ускладнюють процеси прийняття рішень. Наприклад, згідно запропонованій редакції статті 144, акт органу місцевого самоврядування може бути визнаним таким, що порушує суверенітет та територіальну цілісність лише Конституційним Судом України та лише за зверненням префекта відповідної

громади. По рис. 1.1 можна побачити, що такий процес є дуже затяжним та може паралізувати роботу КСУ (в Україні 1469 громад, і кожна матиме можливість оскаржити рішення органу місцевого самоврядування лише таким чином).

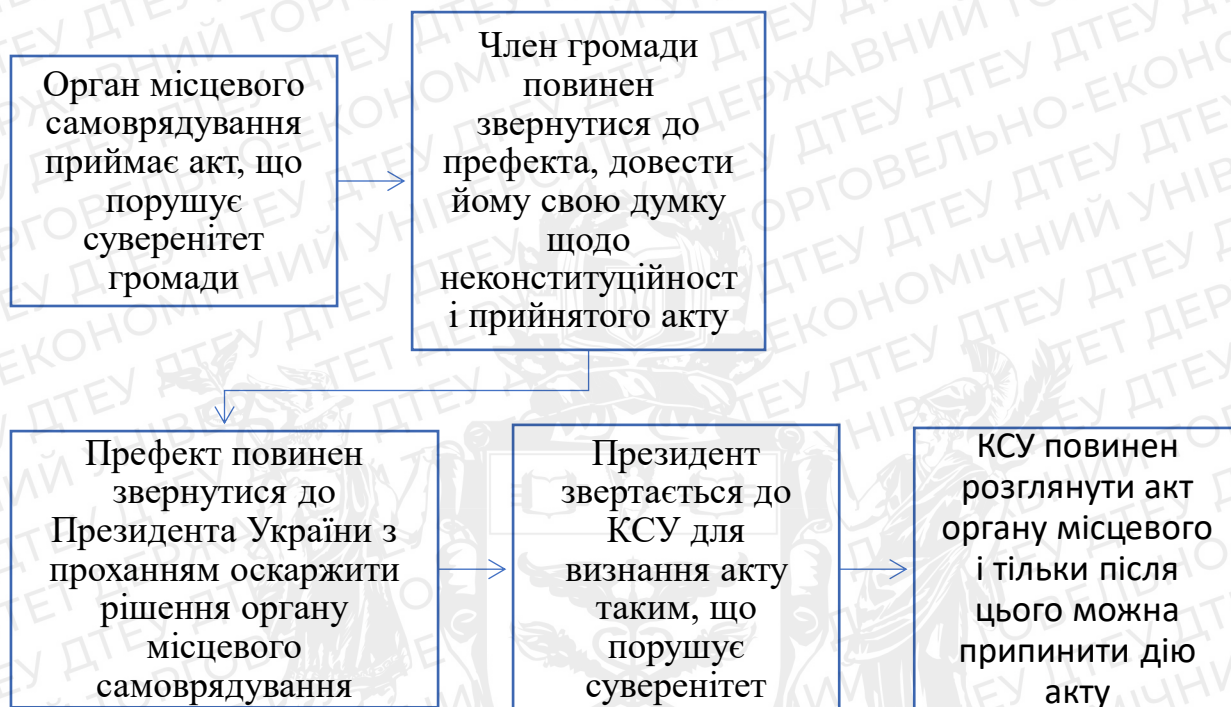


Рис. 1.1. Процедура оскарження рішення органу місцевого самоврядування у випадку прийняття запропонованих правок до Конституції України.

*Джерело: складено автором з використанням [32]*

Однією з важливих запропонованих правок до Конституції є створення нового органу виконавчої влади на місцевому рівні – префекта та затвердження громади як нової адміністративно-територіальної одиниці. Це спричинить появу великої кількості нових управлінців в громадах. Під час такого процесу надзвичайно важливим буде застосовувати принципи стратегічного управління для якісного та поступового переходу на нову систему адміністративно-територіальних одиниць в державі.

Як зазначають І. Луциків та І. Котовська, оптимальна структура концепції стратегічного управління повинна містити наступні етапи: аналіз існуючої соціально-економічної ситуації, на якій доцільно провести аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку, здійснити прогнозування показників розвитку, виходячи з існуючих умов, виявити наявні проблеми, визначити цілі

стратегічного розвитку установи та узгодити їх з державними й регіональними пріоритетами розвитку; стратегічне планування суб'єкта публічної сфери, котрий містить дві важливі складові: розроблення концепції стратегії розвитку публічної установи та реалізацію стратегічного плану публічної установи [19].

Проте, зважаючи на те, що в Україні офіційно затверджено 1469 територіальних громад (з них 31 громада знаходяться на непідконтрольній території Донецької та Луганської областей) на кожен громаду фізично неможливо виділити спеціаліста з необхідними знаннями та досвідом для якісного стратегічного управління розвитком ОТГ. А. Ткачук, В. Кашевський та П. Мавко запропонували підхід «знизу-вгору». Методика полягає у зборі ідей від максимально можливої кількості зацікавлених учасників (підприємців, комунальних установ, шкіл, громадських організацій тощо) планування розвитку громади та залучення зовнішніх спеціалістів з необхідним досвідом для аналізу усіх ідей з подальшими пропозиціями по побудові стратегічного плану громади [44].

Для ефективного функціонування стратегічного управління в умовах активних змін в процесі децентралізації використовувати лише один певний інструмент стратегічного управління недостатньо, оскільки пряме копіювання з умовних західних зразків реформ децентралізації не може бути результативним за відсутності певного досвіду спеціалістів, вміння аналізувати поточну ситуацію та робити правильні висновки. Тому необхідно використовувати комплекс ключових інструментів стратегічного управління для підвищення результативності. Найпоширеніші інструменти, які можна застосувати в тому числі і в органах державної влади, наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Ключові інструменти стратегічного управління**

Інструмент стратегічного управління	Характеристика інструменту
SWOT-аналіз	Дає змогу виявити ті сильні й слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку органу місцевого самоврядування
Збалансована система показників	Це формат опису діяльності за допомогою набору показників, що відповідають певним стратегічним перспективам. Тісно пов'язаний з процесами, які спрямовані на задоволення потреб членів громад
Методика TEMPLES	Модель дозволяє розглянути групу питань, пов'язаних із зовнішнім середовищем, розділивши їх на кілька підгруп для відповідного визначення й класифікації. Кожен з цих факторів піддають відповідному аналізу, щоб з'ясувати, які труднощі можуть виникати при роботі в даному напрямку і які тут відкриваються позитивні можливості. Названі причини зручно аналізувати з урахуванням різних перспектив, коли необхідно передбачити, які зміни очікують установу в майбутньому, і підібрати стратегії, максимально адекватні для ситуації, що складається
Tableau de Bord	Система, яка об'єднує набір фінансових і нефінансових показників для вимірювання результатів діяльності всіх підрозділів органу влади. Показники поділяються на функціональні й цільові, між якими визначаються причинно-наслідкові зв'язки. На нижніх рівнях управління використовують показники операційної ефективності (нефінансові), на верхніх – додаються фінансові показники
Модель Лоренца Мейсела (Lawrence S. Maisel)	Практично повна схожість із збалансованою системою показників, лише перспектива навчання й зростання замінюється перспективою людських ресурсів (інновації, освіта і навчання, підвищення якості надання послуг, компетентність)
Модель EP2M	Ціль даної моделі полягає у забезпеченні впровадження стратегії. Крім того увагу приділяють таким напрямкам діяльності, як обслуговування громадян, удосконалення внутрішніх процесів (таких як підвищення ефективності), управління змінами тощо
Вимірювання досягнень за версією «Ернст & Янг»	Перевірка відповідності критичних чинників результатів органу його стратегіям.

*Джерело: складено автором з використанням [35]*

Отже, в Україні відбувається фінальний етап реформи децентралізації, який передбачає внесення правок до Конституції України щодо зміни адміністративно-територіального устрою, впровадження нових органів виконавчої влади та розширення можливостей для незалежного від центральних органів влади функціонування. На сьогодні цей проект, хоч і з певними запитаннями до нього на даний момент, внесено до Верховної Ради. Так як, на

відміну від минулих спроб, внести правки до Конституції України за період дії реформи децентралізації майже всі процеси (за виключенням законодавчих питань) з формування ОТГ завершено, то прийняття останнього законопроекту на цю тему, в тому чи іншому вигляді, залишається лише питанням часу та кількості правок, які необхідно буде внести та прийняти: у порядку денному Верховної Ради України; отримати зелене світло від Конституційного Суду України; конституційною більшістю Верховної Ради. На думку українських видань [21] та голови Верховної Ради Р. Стефанчука [33] це може відбутись до кінця 2022 року, а сам ефект від втілення реформи українці зможуть відчутити щонайменше 2025 року.

З початку формування громад та обрання в них старост до утворення посади префекта (за умови прийняття відповідних правок до Конституції України) важливим моментом є професіоналізм, досвідченість тощо у керівника громади для правильного застосування інструментарію стратегічного управління з ціллю найбільш оптимально використовувати існуючі людські ресурси в своїй громаді та фінансові, які в останні роки за рахунок прийнятих законопроектів збільшуються в декілька разів.

## **1.2. Аналіз соціально-економічного розвитку м. Києва**

Багато науковців використовують термін «соціально-економічний розвиток» таким чином підкреслюючи взаємозалежність цих двох понять, зв'язок рівня економічного розвитку та кількості невирішених соціальних питань в країні. Під даним терміном розуміють процес трансформації відносин між економічними суб'єктами та соціальними групами населення [46].

Чинниками соціально-економічного розвитку є практично всі події, які відбуваються на певній території, незалежно від того, чи це країна, чи її окрема адміністративно-територіальна одиниця, чи просто підприємство. Пандемія, пограбування, винахід ліків від раку – усі ці, здавалося б, не поєднані події мають в тій чи іншій мірі вплив на розвиток окремої території. Пандемія має вплив майже всі сфери життя громадянина, від його здоров'я до умов



функціонування підприємства, на якому він працює; пограбування впливає на необхідність існування правоохоронних органів та виходячи з кількості пограбувань на 100 тис. людей – на кількість людей, яким необхідно працювати в органах для безпеки регіону; винахід від ліків від раку створює нові робочі місця для виробництва та продажу цих ліків, зберігає життя хворому, внаслідок чого він продовжує платити податки державі тощо.

Жодну з цих подій неможливо передбачити на всі сто відсотків, особливо з досвіду останніх двох років, проведених в умовах пандемії. Але маючи перед собою список основних тенденцій, які спостережуються, наприклад, останні десять років, можна приблизно сформулювати концепцію розвитку подій в наступні роки. Показник реалізації програм соціально-економічного розвитку для країни в цілому та її регіонів є одним з найважливіших при аналізі стану територіальної одиниці, оскільки він показує результативність дій органів державної влади, розвиток підприємництва, середню заробітну плату тощо.

Місцева програма економічного і соціального розвитку – це документ, в якому визначаються цілі та пріоритети економічного і соціального розвитку на короткостроковий період, як правило, на один-два роки, засоби та шляхи їх досягнення, формується взаємоузгоджена і комплексна система напрямків та заходів органів місцевого самоврядування, спрямованих на ефективне розв’язання проблем економічного і соціального розвитку, характеризуються очікувані зміни у стані економіки та соціальної сфери [3].

Згідно із ч. 22 п. 1 ст. 26 Закону № 280 прийняття програми соціально-економічного розвитку належить до виключної компетенції сільських, селищних та міських рад. Стаття 27 зазначеного Закону закріплює повноваження виконавчих органів сільських, селищних, міських рад у сфері соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку, зокрема, підготовка програм соціально-економічного та культурного розвитку сіл, селищ, міст, цільових програм з інших питань самоврядування, подання їх на затвердження ради, організація їх виконання, подання раді звітів про хід і результати виконання цих програм. [27].

Програма соціально-економічного розвитку є однією з підстав для формування стратегії розвитку територіальної громади, на підставі якої формується план з реалізації певного комплексу заходів, спрямованих на реалізацію цілей стратегій. Варто зазначити, що наявність у місцевої ради належним чином розробленої стратегії є важливою складовою для отримання додаткових фінансових ресурсів у вигляді субвенцій з державного бюджету.

Основні програми соціально-економічного розвитку можна розглянути в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Основні програми соціально-економічного розвитку місцевості

Програма	Направлення програми
Програма розвитку освіти, науки	Передбачає оцінку стану та перспективу розвитку закладів освіти
Програма розвитку культури, фізкультури і спорту	Розроблюється програма культурного розвитку
Програма розвитку промислового виробництва та скорочення безробіття	Передбачає масштабування підприємств усіх форм власності, збільшення об'ємів виробництва, задоволення потреб людей у місцевих виробках
Програма скорочення безробіття	Передбачає на основі розширення виробництв створення нових робочих місць, розвиток малого та середнього бізнесу, перекваліфікацію та підвищення кваліфікації кадрів
Програма використання паливно-енергетичних ресурсів	Пошук шляхів для заощадження ресурсів, впровадження нової енергоефективної техніки та технологій
Програма раціонального використання природних ресурсів	Розробка заходів для раціонального використання землі у сільському господарстві, охорона зовнішнього середовища, контроль викидів від промислових підприємств
Програма розвитку транспорту та зв'язку	Спрямована на обґрунтування раціонального використання різних видів транспорту: залізничного, автомобільного, водного тощо
Програма розвитку торгівлі та побутового обслуговування	Спрямована на розвиток торгівлі та забезпечення населення побутовими послугами, забезпечення необхідними товарами жителів регіону
Програма «Охорона здоров'я»	Передбачає створення умов для забезпечення охорони здоров'я людей, для роботи працівників лікарень, поліклінік та інших медичних закладів

Джерело: складено автором з використанням [3]

Окрім цих основних програм, орган місцевого самоврядування може визначати необхідні цілі для свого регіону та додавати їх до програми на наступні роки. Від якості складеної програми залежить реалізація основних її

цілей, кількість отриманих фінансових дотацій з Державного бюджету та отримання зовнішніх інвестицій (наприклад, у випадку наявності в програмі пункту про необхідність розвитку родовищ нафти).

Соціально-економічний розвиток міста Києва є дуже важливим показником через те, що він має достатньо великий вплив на економіку України в цілому (наприклад, обсяг реалізованої промислової продукції в м. Києві в січні-березні 2021 року становив 14.2% від загальнодержавного [17]). В місті зосереджені практично всі основні органи центральної влади, посольства інших країн, представництва впливових іноземних компаній тощо. Від того, які умови для свого соціально-економічного розвитку матиме Київ, залежить безліч процесів в інших регіонах України. Саме тому приклад міста в реалізації програм соціально-економічного розвитку може використовуватися іншими громадами, як зразок для розроблення стратегії розвитку своєї місцевості. Пропонуємо розглянути статистику соціально-економічного розвитку м. Києва за деякими показниками на прикладі періоду 2015-2020 років, наведеними на табл. 1.4 та рис 1.2.

Таблиця 1.4

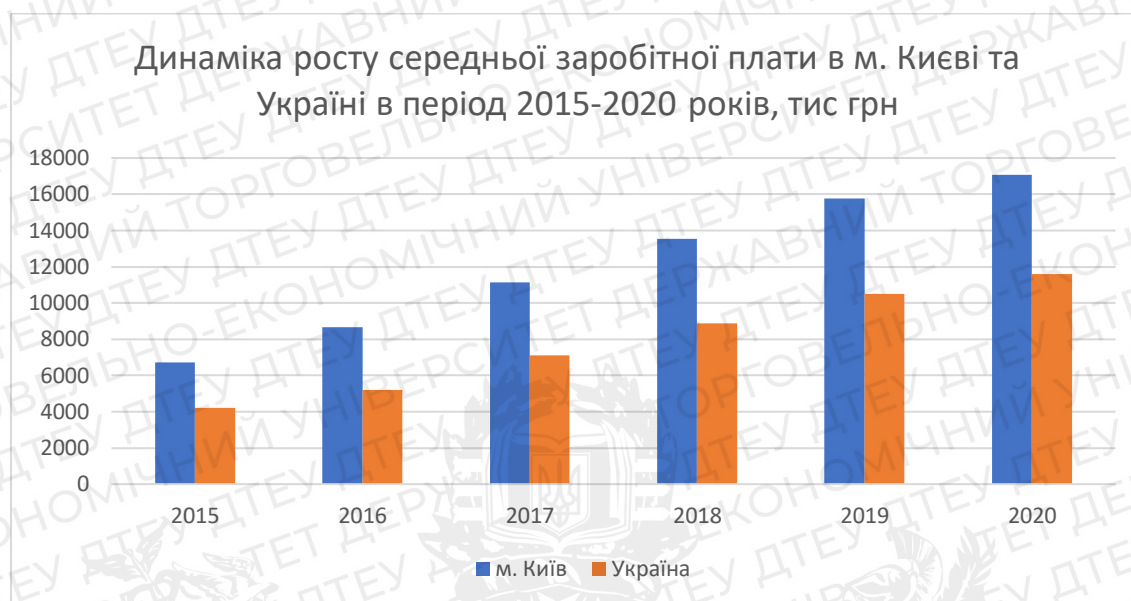
**Порівняння індексу споживчих цін м. Києва в період 2015-2020 років,**

у %

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Січень	103,6	101,3	100,8	101,3	101,2	100,1
Лютий	106,6	99,7	101,0	100,6	100,6	100,4
Березень	110,1	101,6	102,3	101,9	101,5	101,9
Квітень	107,2	101,2	101,0	100,9	101,1	100,5
Травень	102,8	100,0	101,6	99,8	100,9	100,5
Червень	99,7	99,7	101,6	100,4	99,2	100,4
Липень	98,2	100,5	99,9	98,5	99,0	98,9
Серпень	98,3	99,8	100,1	100,3	99,6	100,9
Вересень	102,6	102,0	102,3	102,2	101,2	100,6
Жовтень	101,9	104,4	100,8	101,3	100,4	101,2
Листопад	102,2	102,3	100,6	101,1	99,8	100,9
Грудень	100,6	100,8	100,7	100,2	99,4	101,2
<b>Всього за рік</b>	<b>138,6</b>	<b>114,0</b>	<b>113,4</b>	<b>108,8</b>	<b>103,9</b>	<b>105,8</b>

Джерело: складено автором з використанням [15] та [50]

Рисунок 1.2



Джерело: складено автором з використанням [50]

За останні 6 років в країні відбулися дві події, які сильно вплинули на стан соціально-економічного розвитку міста – Революція гідності та пандемія коронавірусу. Наслідки першої виявилися значно сильнішими, так як починаючи з 2015 року, в Києві та по всій Україні стрімко почала зростати середня заробітна плата (частково за рахунок зростання курсу іноземних валют) (рис 1.2). Основними чинниками зростання заробітної плати, як зазначили в Міністерстві фінансів, є підвищення мінімальної заробітної плати, покращення фінансового стану підприємств та збільшення конкуренції за трудові ресурси через трудову міграцію до країн ЄС [21]. Також по табл. 1.4 яскраво помітно, що індекс інфляції в 2015 році сягав пікового показника, проте з 2016 року ситуація почала стабілізуватись і в 2019 досягла свого мінімуму за останній час, проте в 2020 і далі, в 2021 (без врахування даних за грудень) індекс підвищився до показника 109,3% [8] через наслідки пандемії коронавірусу. Серед наслідків пандемії – ріст рівня безробіття в 2020 до 6,6% в порівнянні з 5,7% в 2019 році [50]. За даними Державного центру зайнятості, при тому, що рівень безробіття в 2020 збільшився до 9.3%, серед молоді до 25 років цей показник сягнув 19,3% робочої сили, що є вдвічі більше, ніж серед усього іншого робочого населення [40]. Варто зазначити, що це лише офіційні дані щодо наслідків пандемії, так як одна з основних сфер, що постраждала – сфера торгівлі, в якій рівень неофіційної

працевлаштованості громадян є одним з найбільших. Тому про реальні наслідки можна тільки здогадуватись.

Також одним із наслідків пандемії є падіння інвестиційної діяльності в 2020 році на 36,3% в порівнянні з 2019. Загалом цей показник є досить важливим моментом при аналізі реалізуємої політики держави та окремого міста. Рівень інвестиційної діяльності показує, наскільки місто є привабливим для зовнішнього інвестора; які сфери можуть бути вигідними для інвестицій; які переваги/недоліки матиме інвестор з законодавчої точки зору тощо. Варто відзначити, що починаючи з 2015 року сектор інвестицій почав активно зростати, як в м. Києві, так і в Україні в цілому. Це є яскравим показником позитивних змін в державі, серед яких є політика, спрямована на співпрацю з ЄС; краща співпраця органів державної влади з підприємцями; антикорупційні заходи по всій країні для збільшення здорової конкуренції в бізнесі тощо.

В програмі економічного і соціального розвитку міста Києва в останні роки Київська міська рада зазначає три основні стратегічні цілі:

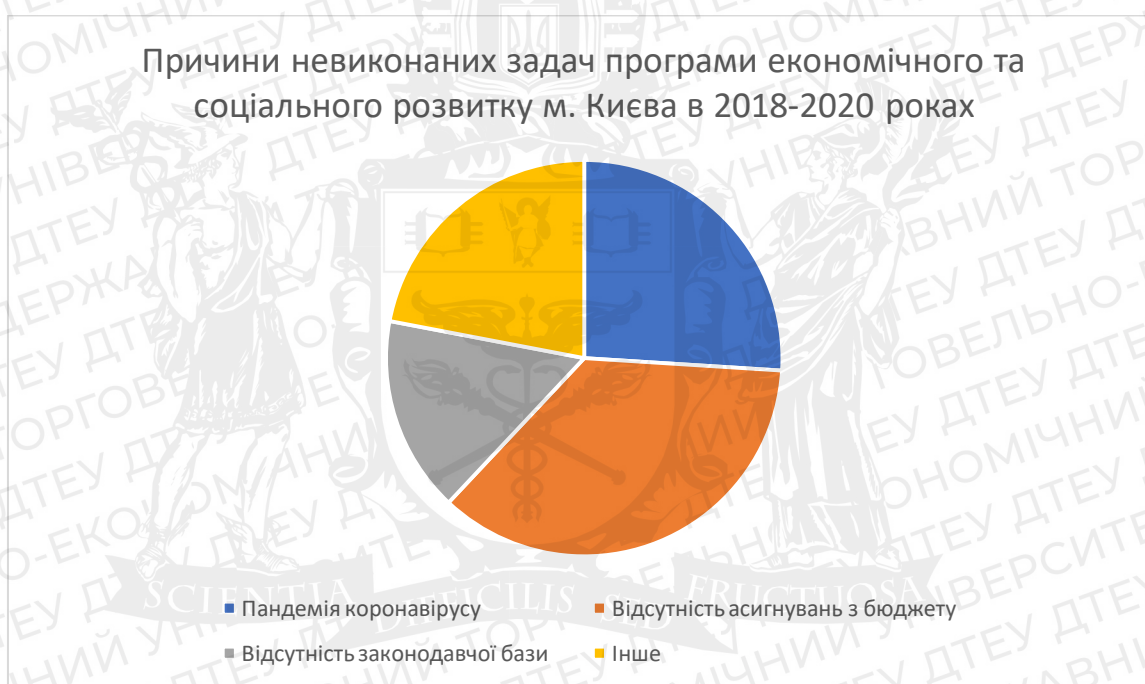
1. Підвищення рівня конкурентоспроможності економіки м. Києва;
2. Підвищення комфорту життя мешканців м. Києва;
3. Збереження історичної самобутності та розвиток культури у м. Києві [18].

Загалом, київська влада зазначає в програмі 2021-2023 років плани провести реформи в секторах промисловості та розвитку підприємства, інвестицій, ринку праці, розбудови міста та земельних відносин, туризму, житлово-комунального господарства, транспорту та міської мобільності, соціальної підтримки та допомоги, охорони здоров'я та здорового способу життя, екополітики та охорони довкілля, публічного простору, адміністративних послуг, освіти, безпеки та цивільного захисту, культури [9]. Як можна побачити, програма економічного та соціального розвитку м. Києва чіпляє практично всі сфери існування киян, ставить перед собою 222 задачі для виконання в останній редакції програми. Проте це не кінцева кількість завдань, так як програма постійно доповнюється або редагується депутатами ради в зв'язку з зміною в

законодавстві або виникненні нових завдань, потребуючих вирішення в найближчі роки.

В програмі економічного та соціального розвитку м. Києва 2018-2020 років було не виконано близько 12% відсотків від усіх задач (50 з 424). Основними причинами невиконання задач саме в цій програмі були зазначена пандемія коронавірусу, відсутність необхідних законодавчих актів та відсутність передбачених для асигнування в місцевих бюджетах за три роки.

Рисунок 1.3



Джерело: складено автором з використанням даних [10]

Як можна побачити по рис. 1.3, найбільш вживаною причиною невиконання завдань є саме відсутність асигнувань з бюджету на реалізацію. На другому місці йде пандемія коронавірусу і вже тільки після цього - індивідуальні причини та необхідність законодавчої бази для виконання задачі.

Отже, соціально-економічний розвиток міста є дуже важливим показником для розуміння різних процесів, що відбуваються в різних сферах життя громадян. Аналіз соціально-економічного розвитку відображає рівень привабливості міста для інвестицій, вплив глобальних подій (таких, як Революція гідності та пандемія коронавірусу) на практично всі процеси, починаючи з зростання рівня безробіття

до неможливості виконання певних завдань, поставлених в Програмі економічного та соціального розвитку м. Києва.

Процес соціально-економічного розвитку є результатом суми всіх чинників, що відбуваються в соціально та економічному середовищі громадянина та міста, в якому він проживає. Завданням кожного громадянина для покращення соціально-економічного стану території є сплата податків, своєчасна оплата житлово-комунальних послуг, активна участь в громадських обговореннях міських проектів тощо. Завданням влади є своєчасне та якісне виконання Програми економічного та соціального розвитку, контроль показників соціально-економічного розвитку та дії, направлені на покращення цих показників, організація громадських обговорень, де є важливою думка міської громади перед прийняттям певних рішень.

Як було зазначено раніше, Революція 2014 року мала достатньо великий вплив на усі сектори існування громадянина, від негативного початку до подальшого зростання (або стабілізації) різноманітних показників – зростання середньої заробітної плати, збільшення інвестицій в країні, стабілізація індексу споживчих цін. І хоча пандемія внесла свої корективи в наші життя, вплинула на безліч процесів та похитнула темпи зростання рівня соціально-економічного розвитку м. Києва, влада поступово продовжує покращувати умови життя киян, продовжуються процеси з покращення умов існування киян в різних напрямках: для збільшення притоку інвестицій, для комфортного пересування містом, для зручного користування публічними послугами, сприяти підвищенню середньої заробітної плати тощо.

## РОЗДІЛ 2

### ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОТГ

#### 2.1. Оцінка реалізації стратегії розвитку м. Києва до 2025р.

Стратегія розвитку завжди була важливим чинником для сталого розвитку міста. Вона відображає перелік основних цілей громади для реалізації в певний період, є фундаментом для подальшого розвитку території. Від того, наскільки успішно буде реалізована стратегія, залежить рівень комфорту жителів громади, а також це є одним з основних показників успішності дій влади.

Варто зазначити, окрім того, що Стратегія розвитку м. Києва є важливою частиною розвитку міста, досвід з її реалізації може бути зразком для розробки стратегій в ОТГ. Так як в останні роки було сформовано велику кількість нових громад, місцева влада вимушена розпочинати практично всі процеси «з нуля». Серед таких процесів є і стратегії розвитку громад. Нажаль, більшість учасників новостворених громад не має жодного досвіду зі створення подібних проєктів, тому вони можуть залучати зовнішніх експертів для допомоги в цьому напрямку та орієнтуватись на зразки від громад, які вже мають досвід у реалізації таких стратегій. Зокрема, таким зразком є Київ.

Стратегія розвитку Києва до 2025 року була затверджена Київською міською радою двічі: в 2011 році та в оновленій редакції в 2017 [41]. Оновлення редакції було спричинено зміною політичного курсу країни (зокрема, через прийняття нових нормативно-правових актів) та сучасними соціально-економічними реаліями. Основним завданням підготовки нової редакції було зробити її зручною та зрозумілою для використання.

При розробці нової редакції було залучене широке коло зацікавлених сторін, серед яких були представники бізнесу, українські та міжнародні експерти та громадські організації, депутати Київської міської ради та учасники наукового середовища. Максимальна кількість учасників при обговореннях дає змогу максимально якісно підготувати список необхідних для виконання завдань,



знайти найбільш оптимальні шляхи реалізації, виділити найбільш важливі сфери для проведення першочергових реформ.

Великі терміни реалізації стратегії розвитку дають можливість виділити більш загальні проблеми для їх вирішення для їх розбиття на середньо- та короткострокові способи реалізації. Кожне завдання стратегії планується виконати в певний проміжок часу або ділитися на етапи, які необхідно виконувати від початку до кінця дії документу. Проте сама реалізація стратегії розбивається на щорічні плани, програми розвитку чи окремі проекти. Це дозволяє стратегії не бути залежною від політичних процесів та зміни влади.

Стратегія розвитку м. Києва до 2025 року містить три основні стратегічні цілі:

- Підвищення рівня конкурентоспроможності економіки м. Києва;
- Підвищення комфорту життя мешканців м. Києва;
- Збереження історичної самобутності та розвиток культури у м. Києві.

Ці стратегічні цілі є основними напрямками, згідно яких будувався весь документ та дозволяють розділити його на три чіткі частини для зручності у використанні. Детально похідні від стратегічних цілей сектори розвитку відображені у рис. 2.1.

Кожні два-три роки розробляється План заходів на найближчі роки. У Плані відображають заплановані завдання, обсяг бюджету, який необхідно виділити на це місту (або звідки очікується отримання коштів), показники за якими можна буде визначити, наскільки проєкт був реалізованим, відповідальних за виконання тощо. Також зазначаються, які існують передумови для ефективного впровадження проєктів та можливі ризики. Кожні три місяці Київська міська рада публікує звіти з реалізації цього плану – за три місяці, за півріччя, за 9 місяців та річний. В цих звітах міститься інформація по реалізації всіх задач, установленими згідно Плану заходів на два роки, а також сприяти досягненню ключових індикаторів Стратегії розвитку.

## Стратегічні цілі та похідні сектори розвитку Стратегії розвитку м. Києва до 2025 року



Джерело: складено автором з використанням [41]

З моменту прийняття оновленої редакції у 2017 році було завершено два Плани заходів з реалізації Стратегії розвитку м. Києва – з 2016 по 2018 роки та з 2019 по 2020 роки. План заходів з 2021 по 2023 роки в процесі реалізації.

Основним фінансовим джерелом реалізації Стратегії-2025 є місцевий бюджет. Через це він є одною з основних причин невиконання поставлених завдань, так як у ньому може бути не передбачено фінансування окремих проєктів, запланованих до виконання. Більша частина коштів до бюджету надходить через податки громадян (наприклад у бюджеті міста Києва за 2020 рік податкові надходження склали 80,71% від суми усіх надходжень [9]). Зважаючи на те, що залежно від того, скільки надходжень усього отримає місцева влада та як вона запланує видатки з бюджету – від цього буде залежати, наскільки в реальності буде виконуватися Стратегія розвитку міста.

Розглянемо, як відбувається реалізація Стратегії-2025 після прийняття оновленої редакції у 2017 році.

У Плані заходів з реалізації Стратегії розвитку 2016-2018 років [36] було визначено дві стратегічні цілі: збільшення економічного добробуту та поліпшення комфорту життя. Перша стратегічна ціль містила в собі такі операційні цілі:

- Підвищення статусу міста Києва на міжнародній арені як міста, привабливого для здійснення бізнесу, залучення інвестицій, туризму. Операційна ціль виконана з економією коштів.
- Сприятливе інвестиційне середовище міста. Операційна ціль виконана, фінансування не потребувала.
- Створення інноваційного міста. Операційна ціль виконана, фінансування виконувалось за рахунок власних коштів підприємств.
- Підвищення енергоефективності м. Києва. Операційна ціль виконана не повністю, підрядник не виконав договірні зобов'язання. Виконано 1 з 2 завдань.

- Впровадження сучасних технологій міського управління. Операційна ціль виконана частково, на деякі процеси не були передбачені кошти в бюджеті. Виконано 4 з 8 завдань.
- Розвиток поліцентричності, створення нових міських центрів. Операційна ціль не виконана, заплановано на 2019 рік. Проводились громадські обговорення. Друга стратегічна ціль містила наступні операційні цілі:
  - Модернізація інженерної інфраструктури. Операційна ціль виконана частково. По частині процесів не наступив термін виконання, ще частина процесів не була передбачена в бюджеті. Виконано 3 з 8 завдань.
  - Модернізація транспортної інфраструктури. Операційна виконана частково. На більшість завдань було відсутнє фінансування з бюджету, також по частині була відсутня необхідна документація або втрачена актуальність. Виконано 8 з 25 завдань.
  - Доступна, якісна та ефективна система охорони здоров'я. Операційна ціль виконана частково. Були присутні проблеми з кваліфікованим персоналом та не наступили терміни виконання. Виконано 1 з 3 завдань.
  - Систематичне просування здорового способу життя. Операційна ціль виконана частково. Не було передбачено фінансування, терміни виконання були перенесені. Виконано 1 з 4 завдань.
  - Зниження негативного впливу на навколишнє середовище. Операційна ціль виконана частково. Щодо одного з завдань був укладений договір, роботи планують проводитись пізніше. Виконано 1 з 2 завдань.
  - Створення унікальної культурної атмосфери. Операційна ціль виконана повністю.
  - Високоякісна, доступна освіта, що відповідає вимогам ринку. Операційна ціль виконана майже повністю, виконання продовжується.
  - Підвищення безпеки та соціального захисту населення. Операційна ціль виконана повністю.

Нажаль, як можна побачити, фактично виконується приблизно половину Плану заходів з реалізації Стратегії розвитку. Основною причиною, як зазначалося раніше, є відсутність асигнувань з міського бюджету [12]. В більшості випадків недоотримують кошти більш дорогі проекти, наприклад, закупівля тролейбусів, поїздів метрополітену тощо.

План заходів з реалізації Стратегії-2025 у 2019-2020 роках [37] був складений вже за оновленою редакцією, тому він містив вже три стратегічні цілі, які співпадали з стратегічними цілями самої Стратегії (див рис. 2.1). Разом з цим завдань для виконання стало також значно більше.

Серед ризиків у виконанні Плану заходів влада відзначили наступні існуючі або можливі проблеми:

1. Критичне падіння ВВП країни;
2. Зниження інвестиційного рейтингу країни та м. Києва;
3. Ескалація військового конфлікту на Сході України;
4. Невиконання дохідної частини бюджету міста Києва, відсутність коштів у бюджеті розвитку;
5. Пасивність «агентів регіонального розвитку», зокрема інституційних партнерів проектів Програм;
6. Зниження зацікавленості внутрішніх та зовнішніх інвесторів у фінансуванні проектів;
7. Неякісна підготовка та/або порушення подання процедур подання проектів на конкурс для отримання фінансування з державного фонду регіонального розвитку;
8. Обмежені власні фінансові ресурси підприємств, установ та організацій комунальної власності територіальної громади міста Києва;
9. Низька мотивація суб'єктів господарювання до участі в реалізації проектів.

В першій стратегічній цілі (підвищення рівня конкурентоспроможності економіки м. Києва) на кінець 2020 року було досягнуто показник з реалізації в

73,96% від загальної кількості завдань. Основними причинами з невиконання стали недостатні асигнування з бюджету та спалах пандемії COVID-19.

В другій стратегічній цілі (підвищення комфорту життя мешканців м. Києва) було заплановано 59 проєктів та досягнуто показника реалізації у 59,85% від загальної кількості завдань. Основною причиною недостатньої реалізації проєктів була відсутність необхідних асигнувань з бюджету [13].

Третя стратегічна ціль (збереження історичної самобутності та розвиток культури у м. Києві) мала 4 заплановані проєкти та досягнуто реалізації на 65,64%. Основною проблемою недостатньої реалізації було недостатнє асигнування з бюджету та пандемія COVID-19.

Таблиця 2.1

**Порівняння виконання стратегічних цілей під Планів заходів з реалізації Стратегії розвитку в 2016-2018 та 2019-2020 роки, у %**

Стратегічна ціль	2016-2018 роки	2019-2020 роки
Підвищення рівня конкурентоспроможності економіки м. Києва	62,50	73,96
Підвищення комфорту життя мешканців м. Києва	37,77	59,85
Збереження історичної самобутності та розвиток культури у м. Києві	Стратегічна ціль в цей етап не виконувалась	65,64

*Джерело: складено автором*

На сьогоднішній день виконується третій План заходів з реалізації Стратегії розвитку міста – з 2021 до 2023 року [34]. На даний момент ми маємо дані з реалізації Плану за січень-вересень, тобто більшість запланованих проєктів ще в процесі виконання.

Перша стратегічна ціль (підвищення рівня конкурентоспроможності економіки м. Києва) на сьогодні виконана на 30,22%. Серед основних причин невиконання проєктів вказуються: відсутність асигнувань з бюджету 2021 року, пандемія коронавірусу та відсутність необхідних для початку роботи над

проектами нормативно-правових актів (наприклад, відсутність нового Генерального Плану м. Києва, незавершена земельна реформа тощо) [30].

Друга стратегічна ціль (підвищення комфорту життя мешканців м. Києва) на даний момент має показник з реалізації у 24,40%. Основними причинами невиконання проєктів зазначаються: проведення робіт лише в межах асигнувань (або їх відсутності) з місцевого бюджету, початок реалізації проєктів з плановим завершенням в наступних роках.

Третя стратегічна ціль (збереження історичної самобутності та розвиток культури у м. Києві) станом на вересень 2021 року реалізована на 13,89%. Причиною невиконання є відсутність запланованих асигнувань з місцевого бюджету.

Отже, Стратегія розвитку міста Києва до 2025 року в процесі реалізації отримала оновлену редакцію через зміну політичного курсу та нові виклики в суспільстві. Нова редакція дала мешканцям міста більш чітку та зрозумілу Стратегію розвитку, збільшила обсяг поставлених завдань до виконання, показала здатність влади реагувати на сучасні виклики. Окрім доопрацювання існуючих стратегічних цілей, було додано нову – збереження історичної самобутності та розвиток культури у місті. Необхідність реалізації такої програми була обумовлена тим, що в місті з кожним роком все більше зникають історичні пам'ятки, хаотично забудовується центр та інші райони міста тощо. Також влада поставила ціль більш активно розвивати культуру міста – проводити культурно-масові заходи, сприяти розвитку культурних організацій тощо.

Проте темпи реалізації проєктів Стратегії-2025 залишають бажати кращого. Жодна стратегічна ціль не була виконана повністю – в більшості випадків на це вплинуло відсутність необхідних асигнувань з місцевого бюджету. Навіть при наповненості доходної частки бюджету на 100% не було виділено необхідних сум на важливі проєкти. Нажаль, кількість важливих завдань у місті не дає можливості виконати всі у встановлені терміни або навіть взагалі. Завжди великою проблемою була корупція у владі та, незважаючи на

антикорупційну політику держави, ця перешкода досі залишається однією з основних проблем в країні. Через це важко оцінити, скільки коштів могло би насправді дістатися місцевого бюджету та який відсоток реалізації мала би Стратегія розвитку м. Києва до 2025 року.

Також варто зазначити, що з 2020 року та до сьогодні великий вплив на реалізацію Стратегії-2025 має пандемія COVID-19. Велику кількість проєктів було відкладено/скасовано через обмеження, які спричинила пандемія. Зокрема, через коронавірус велика кількість бюджетних коштів була спрямована на боротьбу з вірусом; більшість підприємств намагаються вижити в цих умовах, тому співпрацювати, а тим паче інвестувати в державні проєкти більша частина підприємців навіть не має можливості. Тільки після кінця пандемії, можливо, ми зможемо оцінити реальні втрати, які спричинив COVID-19.

## **2.2. Розроблення заходів удосконалення стратегії розвитку м. Києва та обґрунтування їх ефективності.**

До завершення Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року залишається три роки. На цей термін залишається ще велика кількість незавершених та невиконаних завдань, тому, враховуючи сьогоденний стан економіки країни, спричинений пандемією коронавірусу та недостатні асигнування з місцевого бюджету, які є основною проблемою лише часткової реалізації Планів заходів щодо реалізації Стратегії-2025, необхідні певні заходи для підвищення ефективності в досягненні результатів.

За даними Плану заходів з реалізації Стратегії розвитку м. Києва в 2021-2023 [38] роках влада має три основні програми, які співпадають з стратегічними цілями Стратегії (див. рис 2.1). При успішній реалізації першої програми буде досягнуто наступні показники: збільшення надходжень до бюджету міста; збільшення обсягів реалізованої продукції; розширення виробництва київськими підприємствами імпортозамінюючої та експортоспроможної продукції; створення нових робочих місць, підвищення зайнятості населення, зменшення частки безробітної молоді у віці до 35 років; зростання рівня кваліфікації та



ділової культури підприємців; створення сприятливого середовища для збільшення питомої ваги підприємств, що займаються інноваціями; поліпшення інвестиційного клімату, зростання обсягів інвестицій в економіку міста; забезпечення прозорості у сфері земельних відносин, спрощення процедури продажу земельних ділянок та/або прав на них; розвитку регіональної інтеграції та кооперації; підвищення якості міського планування з урахуванням потреб громади та сучасних європейських практик; збільшення кількості іноземних та внутрішніх туристів; створення електронної бази технічної документації на об'єкти нерухомого майна.

В другій програмі зазначено наступні показники: забезпечення якісними послугами водовідведення та водопостачання мешканців міста та суб'єктів господарювання; підвищення рівня та якості транспортного обслуговування громадян, оптимізація схем руху та пасажиропотоку в громадському транспорті; розширення мережі велодоріжок; сприяння зниженню рівню злочинності; оновлення освітлення в столиці до рівня європейських зразків, зменшення кількості ДТП за рахунок цього; забезпечення розвитку мережі метрополітену та безбар'єрного простору для маломобільних груп населення; забезпечення осіб з інвалідністю, дітей-сиріт, дітей позбавлених батьківського піклування та малозабезпечених осіб необхідним рівнем соціального забезпечення; оновлення закладів охорони здоров'я, будівництво нових об'єктів; забезпечення високоякісної медичної допомоги в повному обсязі; розвиток спортивних шкіл; забезпечення захисту навколишнього середовища від штучного впливу; розвиток системи роздільного збору та вторинної переробки побутових відходів, впровадження сучасних методів переробки твердих відходів; збільшення площі відпочинку, побудова велодоріжок та спортивних майданчиків; створення повноцінного громадського простору; створення Школи місцевої демократії та підвищення спроможності киян щодо використання інструментів партисипації; створення єдиних стандартів надання адміністративних послуг в відповідних центрах, підвищення якості надання таких послуг; впровадження нових електронних сервісів адміністративних послуг; розвиток мережі та збільшення

потужності закладів освіти шляхом реконструкції/будівництва, модернізації матеріально-технічної бази тощо; розвиток єдиної міської структури реагування на надзвичайні ситуації; координація роботи служб міста; налагодження комунікації «влада-громадськість».

Третя програма передбачає такі результати: збереження історичного середовища шляхом реставрації існуючих та відновлення зруйнованих споруд культурної спадщини; створення умов для збереження національної самобутності та етнічної ідентичності представників національних меншин; розвитку мережі закладів мистецької освіти; покращення умов зберігання музейних експонатів; створення єдиної електронної бібліотеки; модернізація обладнання театрів та кінотеатрів; підвищення ефективності використання будівель і споруд закладів культури; збереження рівноправного, вільного розвитку громадян усіх національностей, проживаючих у місті Києві; створення належних умов для роботи телерадіокомпанії «Київ» та інших місцевих інформаційних служб; створення належних умов утримання тварин у Київському зоологічному парку загальнодержавного значення та його модернізація; сприяння інтеграції міста у світовий культурний простір.

Навіть при успішній реалізації завдань на паперах, існує достатньо глобальна проблема, яка переслідує українців практично в усіх сферах життя – неякісне виконання поставлених задач, що в майбутньому спричинює масштабні фінансування для підтримки того чи іншого об'єкту у справному становищі. Така циклічна ситуація завдає сильні удари по місцевому бюджету, так як кошти замість того, щоб виділятися на реалізацію нових проєктів – спрямовуються на підтримку вже завершених. Яскравим прикладом такої проблеми є дорожня інфраструктура в місті. Навіть при повній реставрації дорожнього покриття вже через декілька років можуть з'являтися тріщини в ньому, через що дорожники прибігають до неефективного, але більш дешевого та швидкого (в межах одного року), так званого «ямкового» ремонту.

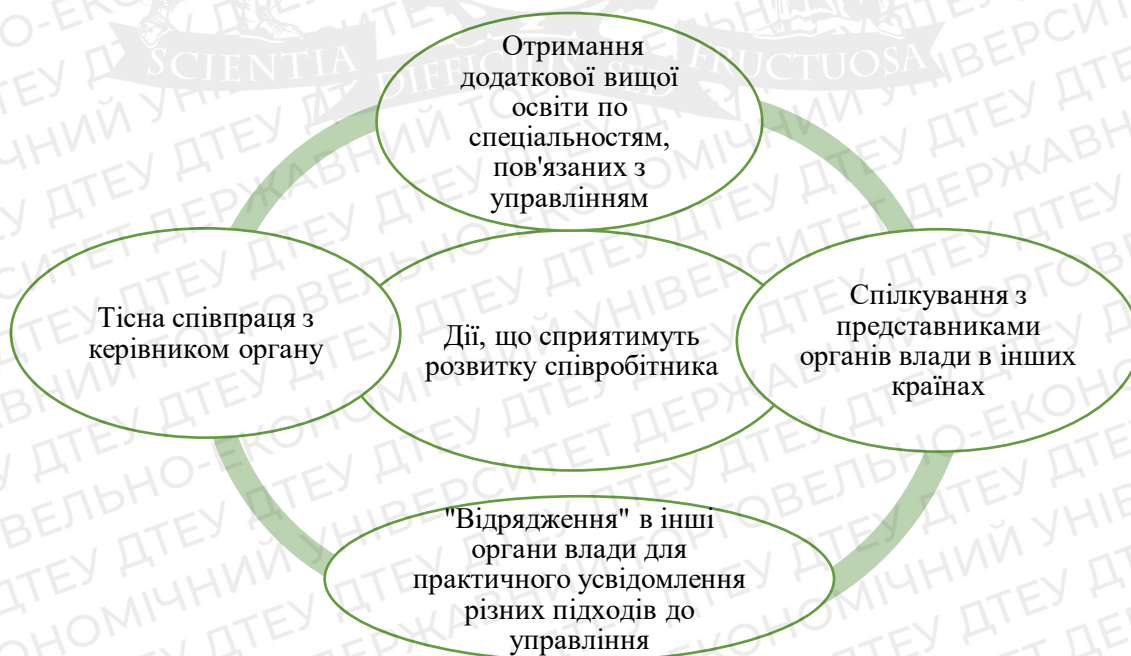
Рішенням подібної проблеми може бути більш жорсткий конкурс серед підрядників на виконання необхідних завдань, заходи з посилення конкуренції.

За неякісно виконану роботу можна позбавляти права на участь в подібних конкурсах. Місто може залучати більше іноземних підрядників для виконання певних задач, посилювати стандарти аудиту при завершенні робіт. Циклічні порушення у виконанні завдань можуть бути причиною притягнення до відповідальності підрядника.

Серед важливих чинників успішного завершення програм є професіональний підхід керівників місцевих органів влади. Керівник має бути досвідченим управлінцем, який є не тільки представником органу на зустрічах з пресою, а й професіоналом, який має налагоджений контакт зі своїми підлеглими; розуміє, яким має бути подальший розвиток подій при існуючих обставинах; під його керівництвом налагоджена діяльність всіх підрозділів; вміє проводити ясний контроль виконання планів та наказів. Так як на досвідчених керівників покладено не тільки влада, а й практично усі підприємства, варто виховувати управлінців серед наявного штату працівників.

Рисунок 2.2

### Шляхи виховання управлінців з державних службовців



*Джерело: складено автором*

І хоча в рис. 2.2 відображені шляхи для «створення» управлінців, деякі частини можуть бути актуальними для вже обіймаючих свої посади керівників.

Майже на всіх етапах реалізації Стратегії є проблема у вигляді недостатньої освіченості громадян у тому, як вона проходить, які має досягнення та проблеми тощо. Через громада може навіть не знати, які важливі процеси проходять саме в цю секунду та яким чином це вплине на життя містян. Виходом з цього є збільшення публічної присутності на телеканалах та в соціальних мережах; окрім затвердження Звіту щодо виконання Плану заходів з реалізації Стратегії-2025 влада може публічно пояснювати результати для звичайних громадян, які хоч і можуть бути зацікавлені в сприяттні розвитку міста, але не мають можливостей аналізувати звіти Київської міської ради.

Реальні обсяги впливу корупції на реалізацію Стратегії-2025 неможливо оцінити, але очевидно, що вона присутня так само, як і в усіх інших процесах держави. Саме в ключі Стратегії ця проблема відбивається у недоотримуванні міським бюджетом коштів (наприклад, несплата податків підприємством та ігнорування цього в податковій через хабар від власника підприємства), у підробленні тендерів на реалізацію певної задачі (тендер може виграти компанія, яка існує тільки на папері) тощо. Ця проблема вимагає від влади жорсткої реакції на подібні ситуації, організації заходів щодо протидії корупції та інших дій, спрямованих на антикорупційну політику. Також ефективним засобом може бути «омолодження» апарату влади – просування нових політиків, незалежних від старих систем; контроль посадовців, які обіймають довгий час одну посаду та викликають сумніви щодо ефективності їх роботи.

Отже, для успішного завершення Стратегії-2025 необхідно виконати ще велику кількість завдань. Серед подій, які вплинули на процес реалізації, основною є пандемія COVID-19, яка вплинула на економіку практично всього світу, сприяла зміні умов життя людей тощо. В рамках реалізації Стратегії це мало свій вплив в якості обмеження масових заходів, вимушеному перерозподілі міського бюджету на користь систем охорони здоров'я. Проте окрім природних факторів впливу, у владі Києва є проблемні питання, які стосуються конкретно посадовців та до яких є шляхи вирішення. Серед таких проблем було виділено:

корупцію, публічність влади, професіоналізм керівників та неякісне виконання завдань.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, дослідження впровадження стратегічного управління в процесах розвитку ОТГ дозволяє зробити наступні висновки:

1. Сьогодні в Україні проходить останній етап реформи децентралізації. Він передбачає внесення правок до Конституції України та їх реалізацію. Завдяки новим правкам, за ідеєю авторів, регіони отримають ще більшу самостійність в своїх діях, отримають нову систему місцевої влади, отримають право на достатню кількість фінансів для розвитку громади тощо. І хоча запропоновані правки ще вимагають вирішення деяких питань, уточнення в формулюванні, це залишається достатньо великим кроком для нинішньої влади, так як це буде фіналом процесу, який тривав 10 років та є одним із найбільш вдалих за цей час. Важливим моментом розвитку ОТГ є професіоналізм керівників. Чим більш досвідчений управлінець виконує роль голови громади, тим більш сталим може бути розвиток території. Доволі очевидно, що в країні немає і близько необхідної кількості людей для обіймання посад голів ОТГ, тому необхідна зовнішня підтримка – як від центральних регіонів, які вже мають досвід у розробці стратегій розвитку своїх територій, так й від іноземних спеціалістів.

2. Було проаналізовано програму соціально-економічного розвитку міста Києва та визначено, що аналіз відображає рівень привабливості міста для інвестицій, вплив глобальних подій (таких, як Революція гідності та пандемія коронавірусу) на практично всі процеси, починаючи з зростання рівня безробіття до неможливості виконання певних завдань, поставлених в Програмі економічного та соціального розвитку м. Києва. Також було проаналізовано наукові пояснення терміну соціально-економічного розвитку та зведено до того, що даний процес є сумою всіх досягнень та подій, які відбулись на певній території. В Києві за останні роки спостерігалось зростання рівня соціально-економічного розвитку за практично усіма показниками, проте пандемія COVID-19 досить сильно вповільнила прогрес в даному напрямку, але все ж залишила можливості для повернення докоронавірусних темпів розвитку. За

результатами аналізу було визначено, що однією з основних причин, уповільнюючих темпи розвитку міста є повільне прийняття законів та інших нормативно-правових актів центральними органами влади.

3. Здійснено оцінку темпів Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року. Було визначено, що нова версія Стратегії-2025 від 2017 року зробила її більш чіткою та зрозумілою, розширила кількість поставлених завдань до виконання, додано нову стратегічну ціль – збереження історичної самобутності та розвиток культури у м. Києві. Такі дії були обумовлені новими суспільними викликами влади, зміною політичного курсу та необхідністю більш активних дій. Темпи реалізації Стратегії на сьогоднішній день є, нажаль, не кращими. Однією з основних проблем часткової реалізації Планів заходів було визначено відсутність необхідних асигнувань за бюджету. Також, в останні два роки, як і на процеси соціально-економічного розвитку, вплинула пандемія COVID-19. Вона унеможливила проведення окремих заходів, спричинила великий перерозподіл фінансів міста на користь системи охорони здоров'я.

4. Маючи План заходів по реалізації Стратегії розвитку м. Києва до 2025 року на 2021-2023 роки, ми бачимо існуючі проекти влади, спрямовані на виконання Стратегії. Маючи необхідні дані щодо проблем в реалізації проектів в минулі роки, було визначено проблемні місця у владі, які можуть бути причиною невиконання, запропоновано провести дії, спрямовані на підвищення відсотку виконаних завдань. Серед таких завдань є низька якість робіт в проектах, досі великий рівень корупції у владі, відсутність необхідної кількості кваліфікованих керівників та недостатня публічність влади. Були запропоновані заходи по зниженню рівня цих проблем – збільшення рівня конкуренції під час тендерів, «омолодження» апарату влади, заходи зі створення кваліфікованих керівників всередині органу влади та збільшення рівня інформованості містян щодо реалізації Стратегії-2025.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анрі Файоль. Administration industrielle et Générale. Франція: Bulletin de la Société de l'industrie minérale, 1916. 20 с
2. Архипенко І.. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. Вип №2 2019. С 22.
3. Балуєва О., Станкус Т.: Програми соціально-економічного і культурного розвитку Бюджетна бухгалтерія. Лютий, 2017 №5. URL:<https://i.factor.ua/ukr/journals/bb/2017/february/issue-5/article-24981.html>
4. Бублій М., Дробязко Л. Трансформація планування соціально-економічного розвитку та його ролі в державному управлінні. *Теорія та практика державного управління* 4(71)/2020. С 89-96
5. Бюджет міста Києва URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/26000000000/info/indicators>
6. Гарматюк О., Снітинська Ю.. Визначення ролі стратегічного менеджменту у публічному управлінні. *Матеріали VIII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г.Чумаченка «Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування» ТНТУ імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 28 березня 2019 року)*. Тернопіль, 2019. С 23-24
7. Донченко К. Як держава фінансово підтримує децентралізацію. URL : [https://biz.censor.net.ua/resonance/3083525/yak\\_derjava\\_fnansovo\\_pdtrimu\\_d\\_et](https://biz.censor.net.ua/resonance/3083525/yak_derjava_fnansovo_pdtrimu_d_et)
8. Зведена таблиця індексів споживчих цін в 2021 р. Дата оновлення 12.01.2021. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/kyiv/2021/>



9. Звіт про виконання Програми економічного і соціального розвитку м. Києва на 2021-2023 роки за січень-вересень 2021 року. Київ. 11.11.2021  
URL: <https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2021/11/11/Zvit-sich-veres-2021.pdf>
10. Звіт про виконання Програми економічного і соціального розвитку м. Києва на 2018-2020 роки за 2020 рік. Київ. 15.02.2015 URL:  
[https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2021/2/15/Zvit\\_PESR\\_2020.pdf](https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2021/2/15/Zvit_PESR_2020.pdf)
11. Звіт про результати проведення моніторингу виконання Плану заходів на 2021-2023 роки з реалізації Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року за січень-вересень 2021 року. Офіційний веб-портал КМР URL:  
[https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2021/11/24/ZVIT\\_9\\_mis\\_2021.pdf](https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2021/11/24/ZVIT_9_mis_2021.pdf)
12. Звіт про результати проведення моніторингу виконання Плану заходів на 2016-2018 роки з реалізації Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року за 2017-2018 роки. Офіційний веб-портал КМР  
URL:[https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2019/12/2/Rishennia\\_KMR\\_zvit\\_2017\\_2\\_018.pdf](https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2019/12/2/Rishennia_KMR_zvit_2017_2_018.pdf)
13. Звіт про результати проведення моніторингу виконання Плану заходів на 2019-2020 роки з реалізації Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року 2020 рік. Офіційний веб-портал КМР URL:  
<https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2021/6/11/Zvit2020.pdf>
14. Зміни до Конституції у частині децентралізації: до чого готуватися  
URL:<https://www.slovoidilo.ua/2021/12/04/kolonka/aleksandr-radchuk/polityka/zminy-konstytucziyi-chastyni-decentralizacziyi-choho-hotuvatysya>
15. Індекси споживчих цін на товари та послуги у 2020 році. Головне управління статистики у м. Києві URL:  
<http://kyiv.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=3849&lang=1>
16. Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади / за заг. ред. В. М. Олуйко. Київ: Ваіте, 2017. С 432

17. Інформація про підсумки соціально-економічного розвитку м. Києва за січень–березень 2021 року. Київ. 25.05.2021 URL: [https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2021/5/25/Cichen-berezen\\_2021.pdf](https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2021/5/25/Cichen-berezen_2021.pdf)
18. Інформація про Програму економічного та соціального розвитку м. Києва URL: <https://kmr.gov.ua/uk/comisii/20/development>
19. Котовська І., Луциків І.: Стратегічне управління як інструмент розвитку суб'єктів публічної сфери в Україні URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/54/5.pdf>
20. Мельник Л., Радзієвський О.. Діяльність економічної системи регіонів як центрів розвитку сільських територій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 21. С. 10–14. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.21.10](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.21.10)
21. Мінфін: серед причин зростання середньої зарплати – трудова міграція українців. Радіо Свобода. 17.05.2019 URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-minfin-zarplata/29947384.html>
22. Мінцберг Г., Альстренд Б., Дж. Демпел. Школи стратегій. Санкт-Петербург, 2000. С 245
23. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування: станом на 10 листопада 2019 р. / Міністерство розвитку громад та територій України. Київ, 2019. С 31. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/494/10.11.2019.pdf>.
24. Охріменко І., Вдовенко Н., Овчаренко Є., Гнатенко І. Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. *Економіка & держава*. №8/2021. С 4-9
25. Пакуліна А., Кулямкіна Д.. Теоретичні основи формування контролінгу та його місце в системі стратегічного управління. *Матеріали всеукраїнської наук.-практ. конференції «Управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності» (Харків, 15 жовтня 2020)*. Харків, 2020. С 105-110
26. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України №214. Офіційний веб-

портал Кабінету Міністрів України: URL:  
<https://www.kmu.gov.ua/npas/248113527>

27. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 №280/97. Дата оновлення 01.01.2022. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

28. Про проект «Тексту змін до Конституції України в частині децентралізації влади від 29.11.2021». Коментарі та міркування URL:

<https://www.csi.org.ua/news/pro-proyekt-tekstu-zmin-do-konstytuciyi-ukrayiny-v-chastyni-deczentralizacziyi-vlady-vid-29-11-2021-komentari-ta-mirkuvannya/>

29. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 р. № 1518-VII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>

30. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Київ, Кабінет Міністрів України. Дата публікації 01.04.2014 URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>

31. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України №157-VIII. Офіційний веб-портал Верховної Ради України: URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

32. Проект тексту змін до Конституції України в частині децентралізації влади від 29.11.2021 URL:

<http://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42960.pdf>

33. Процес децентралізації має завершитися у 2022 році URL:

<https://decentralization.gov.ua/news/14399?page=4>

34. Пуцентейло П. Р., Завитій О. П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2017, № 27. С. 298 – 308

35. Рачинський А.: Стратегічне управління як засіб розвитку діяльності сучасного керівника органу державної влади URL:

[http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_01\(4\)/10rapodv.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10rapodv.pdf)

36. Рішення про затвердження Плану заходів на 2016-2018 роки з реалізації Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року. Офіційний веб-портал КМР  
URL: [https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2017/9/11/2\\_PZ\\_2016-2018\\_realiz\\_Strategii.pdf](https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2017/9/11/2_PZ_2016-2018_realiz_Strategii.pdf)
37. Рішення про затвердження Плану заходів на 2019-2020 роки з реалізації Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року. Офіційний веб-портал КМР  
URL: [https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2020/2/5/rishennja\\_496\\_8069.pdf](https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2020/2/5/rishennja_496_8069.pdf)
38. Рішення про затвердження Плану заходів на 2021-2023 роки з реалізації Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року. Офіційний веб-портал КМР  
URL: <https://dei.kyivcity.gov.ua/content/plan-zahodiv-na-20212023-roky-z-realizacii-strategii-rozvytku-mista-kyieva-do-2025-roku.html>
39. С. Свірко. Стратегічний рівень державного управління бюджетною безпекою: сучасне бачення та перспективи. *Актуальні проблеми економіки* №1(235), 2021. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/09/1.21\\_topik\\_Svirko-S.V.-82-92.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/09/1.21_topik_Svirko-S.V.-82-92.pdf)
40. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у 2020 році  
URL: [https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/inf/files/sytuaciya\\_na\\_rp\\_ta\\_diyalnist\\_dsz\\_0.pdf](https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/inf/files/sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz_0.pdf)
41. Стратегія розвитку міста Києва до 2025 року. Оновлена редакція КМР від 28.07.2017. Офіційний веб-портал КМР: URL: <https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2017/7/28/Strategy2025new.pdf>
42. Таранич О., Ярошенко О.. "Ефективність управління об'єктами державного сектору України." *Економіка і організація управління* 1 (33) (2019): С 103-109.
43. Тертичка В. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2014. С 196
44. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П.: Стратегічне планування у громаді  
URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/84/Strategichne-planuvannya.pdf> 36 с

45. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегічний менеджмент. Нью-Йорк, 1980. С 354-357.
46. Тюха І. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви. Україна: Ефективна економіка №6 2012. 26 с
47. Чикаренко, І., Чикаренко О., та Ушакова А.. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного управління* 6, № 10 (2018): С 54-61.
48. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти: монографія. Дніпропетровськ: ДФ УАДУ, 2001. С 302
49. Шаров Ю., Чикаренко І., Бобровська О. [та ін.]. Муніципальний менеджмент. Київ: Атіка, 2009. 404 с
50. Щомісячний моніторинг соціально-економічного розвитку м. Києва  
URL:<https://dei.kyivcity.gov.ua/content/shchomisyachnyy-monitoryng-socialno--ekonomichnogo-rozvytku-mista-kyieva.html>

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Чинна норма	Пропоновані зміни
<p>Стаття 132. Територіальний устрій України ґрунтується на засадах єдності та цілісності державної території, поєднання централізації і децентралізації у здійсненні державної влади, збалансованості і соціально-економічного розвитку регіонів, з урахуванням їх історичних, економічних, екологічних, географічних і демографічних особливостей, етнічних і культурних традицій.</p>	<p>Стаття 132. Адміністративно-територіальний устрій України ґрунтується на засадах унітарності, єдності та цілісності державної території, децентралізації і субсидіарності в організації влади, повсюдності місцевого самоврядування, збалансованості і сталого розвитку територій з урахуванням їхніх історичних, економічних, екологічних, географічних і демографічних особливостей, етнічних і культурних традицій.</p>
<p>Стаття 133. Систему адміністративно-територіального устрою України складають: Автономна Республіка Крим, області, райони, міста, райони в містах, селища і села.</p> <p>До складу України входять: Автономна Республіка Крим, Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Донецька, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська, Луганська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська області, міста Київ та Севастополь.</p> <p>Міста Київ та Севастополь мають спеціальний статус, який визначається законами України.</p>	<p>Стаття 133. Систему адміністративно-територіального устрою України складають адміністративно-територіальні одиниці: громади, повіти, області, Автономна Республіка Крим. Областями України є Вінницька, Волинська, Дніпровська, Донецька, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Київська, Кропивницька, Луганська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська області.</p> <p>Громади Києва та Севастополя мають особливий статус.</p> <p>Територія адміністративно-територіальних одиниць є цілісною.</p> <p>Громада є первинною одиницею у системі адміністративно-територіального устрою України, територіальною основою для місцевого самоврядування.</p> <p>Області, Автономна Республіка Крим складаються з повітів. До складу повітів входять громади.</p> <p>Зміна меж, найменування і перейменування громад здійснюється з урахуванням думки їхніх мешканців у порядку, визначеному законом.</p>
<p>Стаття 140. Місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, є районні та обласні ради.</p> <p>Особливості здійснення місцевого самоврядування в містах Києві та Севастополі визначаються окремими законами України.</p> <p>Питання організації управління районами в містах належить до компетенції міських рад.</p> <p>Сільські, селищні, міські ради можуть дозволяти за ініціативою жителів створювати будинкові, вуличні, квартальні та інші органи самоорганізації населення і наділяти їх частиною власної компетенції, фінансів, майна.</p>	<p>Стаття 140. Громада, що об'єднує мешканців, які проживають на її території, є первинним суб'єктом місцевого самоврядування.</p> <p>Місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Місцеве самоврядування є гарантованим державою правом та спроможністю громади безпосередньо або через органи місцевого самоврядування самостійно здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ під власну відповідальність у межах Конституції і Законів України в інтересах мешканців.</p> <p>Голова громади формує і очолює виконавчий орган громади та веде засідання ради громади.</p> <p>[Повітова,] обласна рада громад є органом місцевого самоврядування, що представляє і реалізує спільні інтереси громад [повіту,] області та має власний виконавчий орган.</p> <p>Місцевому самоврядуванню можуть бути делеговані центральним органом виконавчої влади повноваження і</p>

	<p>функції для окремих цілей відповідно до закону, а місцеве самоврядування під час їхнього виконання має право пристосовувати свою діяльність до місцевих умов.</p> <p>Держава проводить публічні консультації з місцевим самоврядуванням, його об'єднаннями під час вирішення питань, які стосуються місцевого самоврядування, в порядку, визначеному законом.</p> <p>Статус голів громад, депутатів рад громад, депутатів [повітових,] обласних рад громад, порядок утворення, реорганізації та ліквідації виконавчих органів громади, виконавчих органів [повітових,] обласних рад громад визначаються законом.</p>
<p>Стаття 142. Матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад.</p>	<p>Стаття 142. Матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є земля, рухоме і нерухоме майно, природні ресурси, інші об'єкти комунальної власності громади та спільної власності громад, місцеві податки і збори, частина загальнодержавних податків та інші доходи місцевих бюджетів.</p>
<p>Стаття 144. Органи місцевого самоврядування в межах повноважень, визначених законом, приймають рішення, які є обов'язковими до виконання на відповідній території.</p> <p>Рішення органів місцевого самоврядування з мотивів їх невідповідності Конституції чи законам України зупиняються у встановленому законом порядку з одночасним зверненням до суду.</p>	<p>Стаття 144. Органи місцевого самоврядування відповідно до закону ухвалюють акти, які є обов'язковими до виконання на відповідній території. Акти органів місцевого самоврядування з мотивів їхньої невідповідності Конституції чи Законом України оскаржуються до суду за зверненням префекта. У випадку визнання Конституційним Судом України акта органу місцевого самоврядування таким, що порушує Конституцію України в частині забезпечення суверенітету та територіальної цілісності, повноваження такого органу припиняються достроково в порядку, визначеному законом.</p>

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра публічного управління та адміністрування

**РЕФЕРАТ**  
**ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**  
на тему:  
**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ  
ГРОМАДИ»**

Студента 5 курсу 3 групи  
спеціальності  
281 «Публічне управління та адміністрування»  
спеціалізації  
«Публічне управління  
та адміністрування»

Маврина  
Владислава  
Олеговича

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)

Науковий керівник:  
док. екон. наук,  
доцент

Новікова  
Наталія  
Леонідівна

\_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Гарант освітньої програми:  
канд. екон. наук,  
доцент

Головня  
Юлія  
Ігорівна

\_\_\_\_\_  
(підпис гаранта)

Київ 2022



Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, 1 додатку, списку використаних джерел (50 найменувань). Основний зміст роботи викладено на 40 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 5 рисунків, 5 таблиць.

Метою роботи є розроблення публічно-управлінських рішень щодо стратегічного управління розвитком об'єднаної територіальної громади.

Відповідно до мети, визначено наступні завдання дослідження:

- розглянути тенденції стратегічного управління розвитком ОТГ в Україні;
- проаналізувати соціально-економічний розвиток міста Києва;
- зробити оцінку Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року;
- запропонувати заходи удосконалення Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року та обґрунтувати їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком об'єднаної територіальної громади.

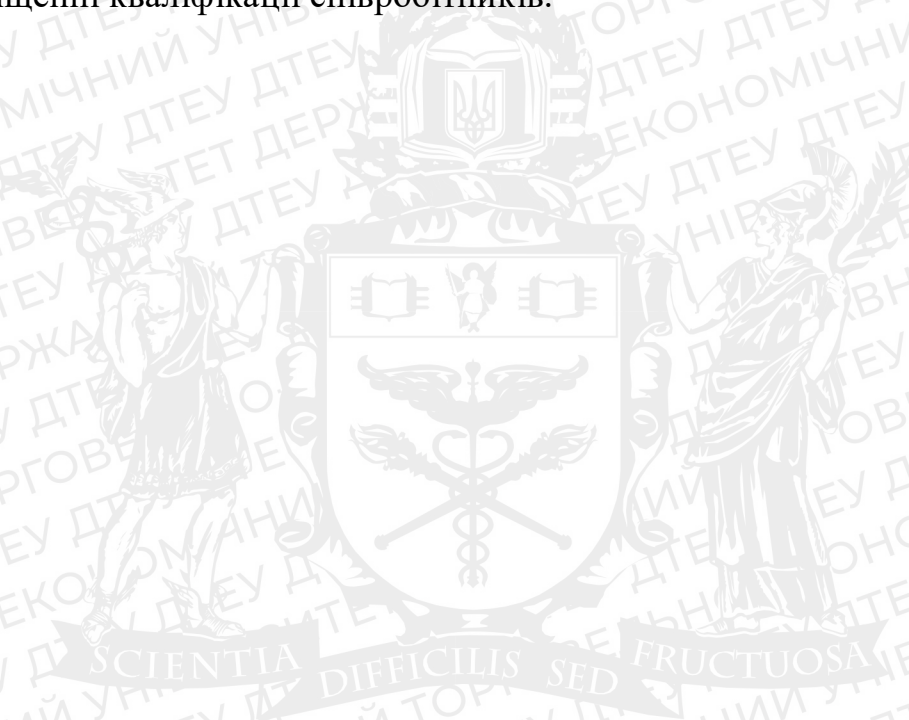
Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти стратегічного управління розвитком об'єднаної територіальної громади.

Для вирішення визначених завдань, у ході написання випускної кваліфікаційної роботи використані загальнонаукові та спеціальні методичні прийоми, а саме метод аналізу наукової літератури при розкритті сутності, ознак стратегічного управління, при розкритті процесів реформи децентралізації, метод порівняння – при дослідженні стратегічних програм розвитку, а також метод аналізу – при оцінці програм економічного та соціального розвитку в місті Києві.

У першому розділі розкривається роль та тенденції стратегічного управління розвитком ОТГ, проаналізовано соціально-економічний розвиток м. Києва.

У другому розділі надана оцінка Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року та надані пропозиції щодо удосконалення програм, які є складовими даної Стратегії.

Одержані результати можуть бути використані при удосконаленні методів реалізації стратегій розвитку громади, при запровадженні інструментарію стратегічного управління в новостворених громадах (або ОТГ), при підвищенні кваліфікації співробітників.



## АНОТАЦІЯ

У випускній кваліфікаційній роботі висвітлено основні аспекти стратегічного управління розвитком територіальної громади та розроблено пропозиції щодо його удосконалення, проаналізовано основні результати реформи децентралізації в Україні, стратегічні програми розвитку м. Києва, його соціально-економічний розвиток.

У першому розділі розкривається роль та тенденції стратегічного управління розвитком ОТГ, проаналізовано соціально-економічний розвиток м. Києва. У другому надана оцінка Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року та надані пропозиції щодо удосконалення програм, які є складовими даної Стратегії.

Ключові слова: ОТГ, Стратегія розвитку, децентралізація, стратегічне управління.

### Summary

The final qualification work highlights the main aspects of strategic management of territorial community development and developed proposals for its improvement, analyzed the main results of decentralization reform in Ukraine, strategic development programs of Kyiv, its socio-economic development.

The first section reveals the role and trends of strategic management of UTC development, analyzes the socio-economic development of Kyiv. The second provides an assessment of the Kyiv City Development Strategy until 2025 and provides proposals for improving the programs that are part of this Strategy.

Key words: UTC, Development strategy, decentralization, strategic management.

## РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студента

Київського національного торгово-економічного університету

Маврина Владислава Олеговича

на тему:

### «Стратегічне управління розвитком територіальної громади»

Основною ціллю реформи децентралізації є надання більших можливостей для самостійного розвитку регіонів, практично без втручання центральних органів влади у внутрішні процеси. Важливим елементом розвитку є стратегічне управління. Інструменти стратегічного управління дають можливість керівникам органів влади більш якісно виконувати задачі, організовувати та реалізовувати стратегічні програми з розвитку. Зважаючи на це, вміння управлінця використовувати дані інструменти є однією з важливих частин можливого успіху влади щодо розвитку територіальної громади. Тому тема роботи є важливою та актуальною для застосування керівниками громад при створенні успішної та забезпеченої громади.

Студентом детально розглянуті основні аспекти стратегічного управління розвитком територіальної громади, проаналізовано основні результати реформи децентралізації в Україні, стратегічні програми розвитку м. Києва, його соціально-економічний розвиток, вказано на основні проблеми, які заважають успішно реалізовувати стратегічні програми та запропоновано пропозиції щодо його удосконалення. Висновки, викладені у роботі, обґрунтовані шляхом проведення відповідних розрахунків та узагальнень і проілюстровані значною кількістю таблиць та рисунків.

Виконана робота має належний рівень теоретичного викладення матеріалу і практичне значення і свідчить, що автор оволодів практичними знаннями з обраної теми, вміє самостійно мислити, застосовувати свої знання для внесення пропозицій щодо якісного застосування принципів стратегічного управління в розвитку територіальних громад.

В цілому випускна кваліфікаційна робота Маврина В. О. відповідає вимогам щодо написання кваліфікаційних робіт, дослідження, викладене в роботі, має наповнений зміст з відповідним підтвердженням статистичною інформацією, заслуговує на позитивну оцінку та рекомендується до захисту.

**Рецензент:**

**Голова**

**первинної профспілкової організації**

**«Трудова солідарність»**

**Махинько Віталій Васильович**



Завідувачу кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Новіковій Н.Л.



**Заява**

Я, Маврин Владислав Олегович, повідомляю, що за результатами проведення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: « Стратегічне управління» не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах.  
Електронна версія моєї роботи ідентична з друкованою.

«24» січня 2022 року



(підпис)

### Згода

Я, Маврин Владислав Олегович, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: “Стратегічне управління розвитком територіальної ” несу повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у роботі інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована мною раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний депозитарій Київського національного торговельно-економічного університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

« 24 » січня 2022 року



(Маврин В. О.)

Підпис

Прізвище, ініціали