

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ УКРАЇНИ»**

Студента 2 курсу, 4мз групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

Назаренка
Владислава
Сергійовича

(підпис студента)

Науковий керівник
д.е.н.
доцент

Новікова
Наталя
Леонідівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми
д.е.н.,
доцент

Ладонько
Людмила
Степанівна

(підпис гаранта)

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: магістр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав.кафедри

«28» лютого 2020р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу (проект)
студентові**

Назаренку Владиславу Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту):
**«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ УКРАЇНИ»**

Затверджена наказом ректоратом від «27» лютого 2020 р. №756

2. Строк здачі студентом закінченого роботи(проекту): 02.11.2020

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

Мета роботи (проекту): поглиблення теоретичних засад стратегічного планування та розроблення рекомендацій щодо формування стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку Коблівської об'єднаної територіальної громади Миколаївської області.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Еволюція наукових поглядів стратегічного планування розвитку територіальних громад

1.2. Етапи формування стратегії розвитку територіальної громади.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АЛГОРИТМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Успішні практики стратегічного планування розвитку територій

2.2 Аналіз формування стратегії розвитку Коблівської об'єднаної територіальної громади Миколаївської області

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ КОБЛІВСЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

ВИСНОВКИ

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 01.11.2019	01.11.2019
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 28.02.2020	28.02.2020
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 19.06.2020	19.06.2020
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 01.09.2020	01.09.2020
5	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису третього розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 01.10.2020	01.10.2020
6	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	До 02.11.2020	02.11.2020
7	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 06.11.2020	06.11.2020

8	Зовнішнє рецензування ВКР	До 16.11.2020	16.11.2020
10	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	23-27. 11.2020	23-27. 11.2020
11	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 01.12.2020	До 01.12.2020
12	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією до ЕК для захисту	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «28» лютого 2020р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Новікова Н.Л.

(*прізвище, ініціали, підпис*)

8. Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми) Ладонько Л.С.

(*прізвище, ініціали, підпис*)

9. Завдання прийняв до виконання студент Назаренко В.С.

(*прізвище, ініціали, підпис*)

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

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Ладонько Людмила Степанівна
(ПІБ, підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект)
студента _____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи (гарант освітньої програми):

Ладонько Людмила Степанівна

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Наталія Леонідівна

(підпис, прізвище, ініціали)

«03» грудня 2020 р

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	6
1.1. Еволюція наукових поглядів стратегічного планування розвитку територіальних громад	6
1.2. Етапи формування стратегії розвитку територіальної громади	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АЛГОРИТМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
2.1. Успішні практики стратегічного планування розвитку територій	22
2.2 Аналіз формування стратегії розвитку Коблівської об'єднаної територіальної громади Миколаївської області	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ КОБЛІВСЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	50
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Розвиток об'єднаних територіальних громад – довготривалий процес якісних змін, результатом якого є поліпшення якості життя населення регіону. Формування спроможних об'єднаних територіальних громад в умовах швидкозмінного середовища та певної невизначеності, обумовленої об'єктивними та суб'єктивними чинниками, актуалізує проблематику пошуку адекватних інструментів, механізмів та методів забезпечення їх послідовного розвитку за рахунок наявного ресурсного потенціалу та алокації нових ресурсних можливостей.

Найвагомішим результатом процесу децентралізації в Україні є створення фінансово спроможних та самодостатніх об'єднаних територіальних громад, які б мали відповідні матеріальні, людські, фінансові, земельні ресурси, об'єкти соціальної інфраструктури, необхідні для поліпшення забезпечення потреб громадян, оперативного та якісного надання їм базових соціальних та адміністративних послуг, створення умов для сталого розвитку відповідних територій, більш ефективного використання бюджетних коштів. Одним із найбільш дієвих інструментів реагування на зміни з урахуванням чітко визначених, науково обґрунтованих пріоритетів є стратегічне планування.

Дослідженням питань стратегічного планування в цілому та розвитку територіальних громад зокрема присвячено праці провідних фундаторів – представників різних наукових шкіл – І. Ансоффа, О. Берданової, В. Вакуленко, К. Ендрюса, В. Олуйка, С. Серьогіна, В. Тертички, А. Чандлера, Ю. Шарова та ін. Водночас, незважаючи на значний інтерес науковців до багатьох проблем у цій сфері, відчувається потреба в подальших комплексних дослідженнях питань стратегічного планування розвитком територіальних громад в умовах децентралізації в Україні з урахуванням імплементації досвіду успішних практик. Вивчення праць науковців дозволяє ґрунтовно

дослідити сутність поставленого наукового завдання, а також сформулювати питання, що залишаються невирішеними.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад стратегічного планування та розроблення рекомендацій щодо формування стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні.

Відповідно до мети було визначено коло завдань:

- охарактеризувати теоретико-методичні аспекти формування стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні;
- дослідити еволюцію наукових поглядів до предметної області стратегічного планування розвитку територіальних громад;
- проаналізувати етапи формування стратегії розвитку територіальної громади;
- дослідити успішні практики стратегічного планування розвитку територій;
- проаналізувати алгоритм формування стратегії розвитку Коблівської об'єднаної територіальної громади Миколаївської області;
- визначити напрями удосконалення стратегічного планування розвитку Коблівської об'єднаної територіальної громади Миколаївської області.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку Коблівської об'єднаної територіальної громади Миколаївської області.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади.

Для досягнення мети випускної кваліфікаційної роботи та вирішення поставлених завдань використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: метод системного підходу та історико-логічний метод – при дослідженні теоретичних аспектів стратегічного планування; методи ретроспективного, порівняльного аналізу – при розгляді успішних практик стратегічного планування розвитку територій; методи аналізу та синтезу, групування, узагальнення, перехід від абстрактного до конкретного – при

розробці рекомендацій щодо визначення напрямів удосконалення стратегічного планування в Україні; економіко-статистичні – при аналізі алгоритму формування стратегії розвитку Коблівської об'єднаної територіальної громади Миколаївської області.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи є широке коло наукових джерел: монографічні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, публікації у періодичних виданнях, законодавчі та нормативні акти з питань цифрової трансформації та електронного врядування; офіційні статистичні матеріали Міністерства громад та територій України, а також статистична інформація міжнародних організацій, Інтернет-джерела.

Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (налічує 69 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 82 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі основний – 67 сторінок, містить 13 таблиць, 5 рисунків, 2 додатки.

Основні положення випускної кваліфікаційної роботи відображені у статті: Назаренко В. Формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади України / В. Назаренко // Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій. Збірник наукових статей. – 2020. – С.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Еволюція наукових поглядів стратегічного планування розвитку територіальних громад

Найважливішим аспектом становлення та розвитку об'єднаної територіальної громади є питання створення її майбутнього із рівним доступом до послуг, високою якістю життя та комфортними і безпечними умовами проживання. Саме тому останнім часом все активніше обговорюється необхідність здійснення стратегічного планування на рівні громади.

Формування та реалізація стратегії розвитку територіальної громади потрібне для розуміння вектору руху й кінцевої мети, дає бачення, за рахунок яких ресурсів амбіції можливо зробити реальністю, у які строки та хто за це відповідальний.

Стратегічне планування розвитку територіальних громад в цілому, а також вирішення окремих стратегічних проблем вже має в Україні достатньо тривалу історію з початку 90-х років минулого сторіччя. В Україні, як і в інших країнах світу, активно розвивається та запроваджується стратегічний підхід до планування сталого територіального розвитку. Це пов'язано з перевагами даного методу для всіх основних учасників цього процесу. Нині суттєво видозмінюються функції, що реалізуються під час планувального процесу, зазнає змін сама роль планування у системі місцевого управління. Воно все більше стає інструментом підвищення конкурентоспроможності територій і регіонів, засобом згуртування різних суб'єктів територіального розвитку навколо нових цінностей і довгострокових пріоритетів.

Відповідно, вважаємо за доцільне дослідити погляди науковців до понять “стратегія”, “стратегічне планування” відносно розуміння їх сутності.

Термін “стратегія” бере свій початок з давньогрецької мови: stratos – військо, ago – веду. Першопочатково він означає мистецтво або науку бути полководцем. У переносному значенні – мистецтво керівництва суспільною та політичною боротьбою. Саме таке визначення категорії подається у тлумачичному словнику слів іноземного походження [40]. Подібні визначення, а саме коли “стратегія” ототожнюється з мистецтвом воєнних дій та охоплює усе, що стосується війни, можна зустріти в інших словниках [58; 61; 62; 63]. Сутнісні визначення категорії «стратегія» представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутнісні визначення категорії «стратегія»

Автор	Визначення категорії
Будзан Б.	Набір правил, якими керуються в ухваленні управлінських рішень, щоб забезпечити здійснення місій і досягнення цілей організацій
Гончаренко О. Лисицин Є.	Конкретний прагматичний документ базового характеру, який визначає базові орієнтири на перспективу... окреслює основні контури імплементації життєво важливих інтересів країни
Єрохін С.	Комплексний план, спрямований на досягнення довготермінової мети, що включає напрями, завдання та пріоритети економічного розвитку суб'єкта і комплекс відповідних заходів, дій та рішень
Я. Жаліло	Цілісна система дій суб'єкта, спрямованих на реалізацію мети, завдань та пріоритетів його економічного відтворення з урахуванням комплексу впливів ендогенних та екзогенних чинників, що розрахована на тривалий період часу
Н. Кухарська	Загальний, всеохоплюючий, не деталізований план досягнення складної мети, що охоплює складний проміжок часу, а також спосіб досягнення цієї мети, який в подальшому коригується під впливом обставин
Г. Мінцберг	Уніфікований, вичерпний, цілісний план... який забезпечує виконання основних завдань підприємства
С. Мочерний	Довгостроковий курс економічної політики, який передбачає вирішення великомасштабних економічних і соціальних завдань
Словарь Михельсона А.Д.	Наука о расположении войск и об их движениях.
Словарь Павленков Ф.	Наука о руководстве расположением и движением войск.
Словарь Попова М.	Искусство располагать войска и своевременно занимать выгодные позиции сосредоточивать силы там, где они могут понадобиться во время столкновения с неприятелем, и т. д.;

	вообще искусство так распорядиться своими силами, чтобы оказаться в наивыгоднейшем положении в виду неприятеля.
В. Тертичка	Формування стратегії поступово набуває ознак невід'ємного елемента управління на місцевому рівні або муніципального менеджменту в сучасному конкурентному середовищі [7, с. 515 – 516].
Толковый словарь Даля. В.И.	Наука войны; ученье о лучшем расположении и употреблении всех военных сил и средств. Стратегема, военная хитрость, обман.
Толковый словарь	Высшая область военного искусства – ведение крупных военных операций и войны в целом.
Словарь Чудикова А. Н.	Военная наука, включающая все, касающееся военных действий, как то: охранение сообщений действующей армии, распределение походов, выбор мест для сражения и т. п., для скорейшего достижения военных целей.
Толковый словарь Ушакова Д. Н.	Искусство ведения войны. Искусство руководить действиями какого-нибудь коллектива для достижения общих, главных целей в его борьбе с противником.
О. Шубін	Напрямок діяльності підприємства, заснований на поєднанні ресурсів і компетенції організації, що має на меті одержання конкурентних переваг на ринку

Джерело: сформовано автором за [11; 18; 23; 27; 34; 44; 46; 49; 53]

До управлінських термінів поняття “стратегія” увійшло в 50-х роках ХХ ст. Погляди більшості дослідників [35; 44; 46] на категорію зводяться загалом до її представлення в якості загального усестороннього плану досягнення мети, спочатку саме підприємства, а згодом і більш складних соціально-економічних систем, а саме територій.

Загалом за досить тривалий період існування поняття, згідно зі спостереженнями науковців, виробилося три підходи до його бачення: - за першим підходом, коли мова йде про стратегію, мають на увазі абстрактну норму діяльності, що звернена до процесів досягнення цілей. Стратегія наближується до поняття стратегічне бачення, тобто розуміється як уявлення про бажаний стан (наприклад, [8; 12]); - за другим підходом, стратегія ототожнюється зі стратегічним планом дій; у цьому аспекті акцент зміщається на програмну компоненту (наприклад, [8; 37]); - і нарешті, стратегія розглядається як процес, який згідно з висловлюванням Р. Л. Брусака,

“спрямований на визначення напрямку розвитку організації, регіону чи територіальної громади в умовах середовища, що змінюється” [10].

Домінуючим сьогодні є сприйняття стратегії як плану дій, але сучасні спеціалісти і консультанти зі стратегічного розвитку все частіше звертають увагу на стратегію як узгоджений напрямок. Таке їх бачення обумовлено тим, що “зовнішні умови стають все більш динамічними і складання плану на довгострокову перспективу не виправдовує себе через постійну необхідність вносити численні зміни. Натомість використання узгодженого довгострокового бачення дозволяє більш гнучко реагувати на зміни та дотримуватися чіткого курсу розвитку” [16]. Отже, поняття “стратегія” має досить глибокі коріння та доволі широке поширення.

Дослідженню сутності категорії “стратегічне планування”, яка виникає як симбіоз двох понять “стратегії” та “планування” у науковій літературі приділяється теж досить багато уваги (табл. 1.2).

Погляди науковців неоднозначні відносно того, коли вона з’являється вперше. Одні, наприклад, Н. А. Кухарська [44], датують її появу 60-ми роками, а інші, наприклад, В. С. Бочко [9], В. Н. Басков, А. В. Кам’яничук [6], – 70-ми роками ХХ століття. Зустрічаються і дослідники, що дотримуються більш універсального підходу відносно її запровадження – зазначають періодом появи категорії рубіж 50-70-х років ХХ століття [64]. У навчальній літературі, можна зустріти і точку зору відносно того, що на кінець 50-х- початок 60-х років ХХ століття у США та більшості країн Західної Європи (країнах, де зароджувався цей науковий напрямок) припадає саме “бум” стратегічного планування [66]. Незважаючи на розбіжності у часі, у науковців не виникає сумнівів з приводу того, що з початку свого становлення науковий напрямок стосувався бізнесу (підприємств та корпорацій) і лише з плином часу інтегрував на більш складні соціально-економічні системи, такі як: національна економіка, управління регіональним розвитком, управління місцевим розвитком.

Таблиця 1.2

Сутнісні визначення категорії «стратегічне планування»

Автор	Визначення категорії
Б. М. Гринчель, Н. Е. Костылева	Особливий вид управлінської діяльності, що полягає в розробці стратегічних рішень, які передбачають висування таких цілей та стратегій поводження об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довготривалій перспективі, швидку адаптацію до умов зовнішнього середовища, що швидко змінюються
Б. С. Жихаревич, Л. Э. Лимонов	Самостійне визначення місцевим суспільством цілей та основних напрямів стійкого соціально-економічного розвитку в динамічному конкурентному середовищі.
У. Кінг, Д. Кліланд	Процес визначення цілей організації (соціально-господарської структури) та їх змін, а також ресурсів, що необхідні для їх досягнення, та політики, яка спрямована на отримання та використання цих ресурсів
Ф. Котлер	Управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між метою і потенційними можливостями
Б. Н. Кузык	Процес визначення цілей та пріоритетів, а також значень економічних показників за найбільш важливими напрямками соціально-економічного розвитку країни (регіону) на далеку перспективу або на короткий строк з одночасним формуванням основ механізму їх реалізації
Н. А. Кухарська	Ключовий елемент стратегічного управління, який допомагає органам державної влади приймати рішення, які погоджені з підходами щодо досягнення своєї місії, реалізації функцій та завдань
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Набір дій та рішень, які використовуються керівництвом і сприяють розробці специфічних стратегій для досягнення цілей організації
Т. В. Ускова	Процес визначення цілей, орієнтирів, пріоритетів, напрямів економічного та соціального розвитку та шляхів їх досягнення, реалізація яких забезпечить ефективне функціонування соціально-економічної системи в довготривалій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища та підвищення на цій основі якості життя населення.
Н. І. Хумарова	Процес обґрунтування, прийняття та затвердження найважливіших рішень щодо подальшого розвитку об'єкта планування на основі сформованого бачення (ідеальної моделі стратегічного бачення) та сукупності принципів, ефективного механізму поєднання методів, важелів і ресурсів, спрямованих на досягнення цілей з урахуванням зовнішніх обмежень
Peter Lorange	Процес, що забезпечує нововведення та зміни в організації достатньою мірою

Джерело: сформовано автором за [19; 41; 42; 43; 47; 68; 69]

Засновниками стратегічного планування як наукового напрямку вважаються І. Ансофф, А. Чандлер, К. Ендрюс. З іменами цих науковців та інших зарубіжних дослідників пов'язують формування основних шкіл стратегій у бізнесі. Якщо ж поглянути на поняття у розрізі наукових здобутків низки дослідників [44; 47; 60], стає зрозуміло, що визначення категорії “стратегічне планування” доволі неоднозначні, хоча це безспірно пов'язано з намаганням учених закласти свої погляди відносно дефініції та відобразити період часу і зміни у навколишньому середовищі, під впливом яких це визначення формувалося.

Згідно з поглядами українських науковців (наприклад, О. В. Берданової, В. М. Вакуленко, В. В. Тертички), оптимальним варто визнати дещо скорочене визначення поняття “стратегічне планування”, згідно з яким воно розглядається як систематизований процес за допомогою якого підприємство, регіон чи територіальна громада планує та прогнозує свою діяльність на майбутнє [8].

За визначенням, яким у своїй діяльності керується Організація Об'єднаних Націй [59], стратегічне планування являє собою особливий вид діяльності суб'єктів господарювання, територіальних органів влади (органів місцевого самоврядування, адміністрацій регіонів, регіональних асоціацій), державних органів виконавчої та законодавчої влади, які беруть участь у підготовці проектів стратегічних рішень у вигляді прогнозів на термін більш ніж декілька років, програм і планів, що передбачають висування конкретної мети, та стратегій поведінки відповідних суб'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування у довготривалій перспективі з урахуванням наявних ресурсів, вибору пріоритетів їх використання враховуючи зміни зовнішнього середовища.

Варто зазначити, що розуміння стратегічного планування у Радянському Союзі та в країнах західної Європи дещо різняться між собою.

За радянських часів планування зосереджувалося на намаганні планувати та змінювати зовнішнє середовище згідно з цілями держави. У

закордонному контексті стратегічне планування – спроба контролювати зовнішнє середовище, сприймаючи його таким, яким воно є, без намагання адміністративними інструментами змінити його. Основне завдання зводиться до гнучкого пристосування діяльності державних інституцій у досягненні своїх цілей до середовища, що трансформується [2]. Однак, коли мова йде про важливість стратегічного планування в системі державного управління варто погодитися з дослідниками з приводу одного із застережень щодо цього процесу – “стратегічне планування не потрібно вважати самоціллю чи панацеєю від усіх негараздів”; це не є догматична “ковдра” безпечного і безтурботного існування [7]. Згідно з поглядами таких українських дослідників як от: О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка, у системі державного управління стратегічне планування необхідно розглядати водночас як процес і як результат [8]. Пояснюють це науковці тим, що, з одного боку, в основу стратегічного планування покладено вибір цілей та завдань, які мають сприяти отриманню бажаного результату соціально-економічного розвитку, а саме привести до покращення добробуту суспільства, з іншого боку, його основу складає визначення найбільш дієвого способу досягнення цілей та завдань – тобто сам процес планування.

Характеристика основних наукових теорій, які доцільно використовувати в системі стратегічного планування розвитку територіальних громад, представлена в табл. 1.3. В Україні вибір зроблений на користь громадської (громадівської) теорії місцевого самоврядування.

Таблиця 1.3

Наукові школи стратегічного планування регіонального розвитку

Теорії та представники	Зміст
<i>Класична</i>	Держава здійснює регулювання, контроль за економічними процесами (<i>А. Сміт, Д. Рікардо</i>)
Теорії регіонального розвитку: <i>неокласична, неокейнсіанська,</i>	Розвиток теорії регіонального розвитку, регіонального саморозвитку, які враховують інтереси регіонів. Відповідальність за регіональний розвиток несе місцева влада (<i>Р. Солоу, Дж. Мід, А. Льюїс, Дж. Бортс Р. Холл, Ч. Джонс, Дж. Фрідман</i>)

<i>монетаристська</i>	
Теорії державного управління <i>теорія природних прав громади</i>	Органи місцевого самоврядування мають власну компетенцію. Поряд з законодавчою, виконавчою та судовою владами визнається і громадська (комунальна чи муніципальна влада). Громада має право на самостійне і незалежне від центральної влади існування за своєю природою, причому держава не утворює, а лише визнає громаду (<i>А.Токвіль, Г.Аренс, Н.Гербер, Е.Мейер, Б.Чичерін</i>)
<i>господарська громадсько-господарська)</i> <i>теорія місцевого самоврядування</i>	Обґрунтовує статус самоврядної громади як відмінного від держави суб'єкта права, який здійснює комунальну діяльність. Органи місцевого самоврядування - це органи державного управління, які формуються державою через органи влади для реалізації своїх функцій та завдань на місцевому рівні. Місцеве самоврядування не може розглядатися як інститут, рівноцінний державі, це різні за природою феномени (<i>Р.Моль, А.Васильчиков, В.Лешков</i>)
<i>громадська теорія місцевого самоврядування</i>	Протиставлення територіальної громади державі, громадських інтересів – політичним. Повна автономія органів місцевого самоврядування, державні органи видають лише державними справами. Зосередження всіх місцевих справ у веденні органів місцевого самоврядування, в основу діяльності яких покладено принцип «дозволено все, що не заборонено законом» (<i>М.Драгоманов, П.Корф.</i>)
<i>державна теорія місцевого самоврядування</i>	Органи місцевого самоврядування - одна з форм організації місцевого державного управління. Повноваження в галузі місцевого самоврядування визначаються державною владою; Місцеве самоврядування здійснюється муніципалітетами, місцевими жителями, які зацікавлені в результатах управління. Принцип діяльності органів місцевого самоврядування «дозволено лише те, що передбачено законом» (<i>Л.Штейн Р.Гнейтс</i>)
<i>теорія муніципального соціалізму</i>	Наділення громад правами ширшої автономії; збільшення представництва населення в органах місцевого самоврядування (<i>С.Уебб</i>)
<i>теорія дуалізму муніципального управління</i>	При вирішенні власних справ органи місцевого самоврядування мають діяти незалежно й самостійно від державних органів, дотримуючись лише закону, то при вирішенні делегованих - під контролем та адміністративною опікою відповідних державних органів (<i>М.Оріх</i>)
<i>теорія держави соціального добробуту</i>	Муніципалітети проголошувалися інструментом соціального обслуговування, який забезпечує та охороняє однаково інтереси усіх класів та прошарків суспільства; росла роль місцевих органів у наданні послуг населенню, в реалізації урядової політики на місцях, що, в свою чергу, стимулювало зацікавленість держави в ефективності місцевого управління (<i>Т.Маршалл, Н.Ферніс</i>).

Джерело: сформовано автором за [8; 10; 66]

Таким чином, аналіз теоретичних аспектів стратегічного планування дозволяє зробити висновок про важливість цього інструменту державного управління розвитком територій. Його місце в системі управління визначається тим, що, з одного боку, дозволяє поєднувати аналіз поточних подій, прогнози соціально-економічного розвитку і сценарії можливого майбутнього з виробленням стратегії, а з іншого – погоджувати позиції стейкхолдерів, формувати загальне бачення перспектив, розробляти плани розвитку, прийнятні для суспільства в цілому.

Питання стратегічного планування є завжди актуальним – для великих складних соціально-економічних систем, якими є територіальні громади ще не придумано більш раціонального інструменту управління процесами їх розвитку. Проте є періоди, коли ця актуальність набуває особливого значення. В Україні наразі саме такий період: реформа місцевого самоврядування висуває чергові виклики до управління, що є впливовим фактором подальшого удосконалення підходів і технологій стратегічного планування розвитку територій.

1.2. Етапи формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади

У сучасному розумінні слово «стратегія» трактується як основні шляхи, практичні кроки і механізми втілення ідеї чи теорії у життя. Отже, коли ми говоримо про стратегію розвитку територіальної громади, маємо на увазі чітко визначені мету і цілі розвитку, а також необхідні засоби для досягнення цих цілей. Іншими словами, «стратегія» – це обґрунтований вибір напряму розвитку адміністративно-територіальної одиниці, а також прийняття необхідних рішень відповідним органом місцевого самоврядування.

Стратегії – це довготермінові плани розвитку, які розробляються, як правило, на 7-10 років. Це бачення, місія, пріоритети громади, це те, куди рухається громада. Проте реалізується стратегія через щорічні плани та

програми розвитку, конкретні проекти, на які виділяються чи залучаються кошти. Поступова, поетапна реалізація таких проектів чи програм наближає громаду до її стратегічних цілей. Тому стратегія не залежить від політичних змін чи зміни місцевого керівництва. Процес стратегічного планування – це довготривалий творчий процес із певним алгоритмом дій, який покликаний вирішити питання забезпечення сталості розвитку територіальної громади [8].

Така активізація планувальної діяльності, з одного боку, є закономірним етапом розвитку регіонів та окремих територій, з іншого – намаганням регіонів знайти адекватні інструменти, які б допомагали відповісти на виклики сучасного глобалізованого світу, коли істотно пришвидшуються різноманітні зміни, в тому числі політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні.

Процес формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади – це робота групи, складеної з представників основних верств територіальної громади, над визначенням: майбутнього образу (бачення) громади, яким його хоче бачити сама територіальна громада; головних (стратегічних) цілей, досягнення яких забезпечить набуття громадою визначеного громадою образу; планів дій, тобто логічних послідовних заходів, спрямованих на досягнення цих цілей з використанням спеціальних процедур. Стратегічне планування розвитку громади є плануванням «до майбутнього». Таке планування має важливі переваги. Воно, зокрема: є стійкішим, бо, за умови дотримання методики, є менш залежним від зміни управлінських команд; дозволяє використовувати наявні ресурси для розвитку націлено, тобто з більшою користю; сприяє відходу працівників виконавчих органів ради від шаблонного мислення та стимулює новаторські підходи; згуртовує громаду навколо цілей її розвитку та сприяє її самоусвідомленню; забезпечує умови для доступу громади до позичкових ресурсів та грантів.

Стратегічне планування дає органам місцевого самоврядування комплексний інструмент, який поєднує аналіз поточних подій, прогнози соціально-економічного розвитку та сценарії можливого майбутнього з виробленням стратегії його досягнення. Також це планування допомагає

формувати загальне бачення перспектив і розробляти конкретні покрокові проекти розвитку, зрозумілі для територіальної громади, стейкхолдерів і суспільства загалом. Крім того, затвердження стратегії дає не лише чіткий, деталізований план розвитку територіальної громади, а й сприяє залученню для реалізації програм і заходів, визначених у стратегії, необхідних ресурсів за кошт державного й місцевого фінансування та міжнародної донорської допомоги.

Інформаційною основою для стратегічного планування розвитку територіальної громади є аналітично-описова частина стратегії так званий профіль (паспорт) громади, що містить аналіз кількості, якості та динаміки зміни її ресурсів.

Для конструктивної оцінки необхідно бачити стійкі тенденції, а отже доцільно використовувати показники в динаміці не менше ніж за 5 років. Після кількісного аналізу обов'язково має бути сформульовано якісні висновки. Спираючись на аналітичні дані та відповідні висновки, профіль громади є тим початковим документом, на підставі якого робоча група визначає найактуальніші проблеми та виклики.

Іншим важливим елементом аналізу середовища в процесі стратегічного планування є дослідження думки представників місцевого бізнесу, громадських організацій і пересічних громадян. Зібрану інформацію зводять у єдиний документ, який відображає консолідовану позицію та міркування стосовно векторів розвитку територіальної громади. Також корисним є проведення опитування щодо ставлення до передбачених планів і заходів, пріоритетних галузей розвитку громади та бажання співпрацювати в рамках роботи над зміцненням місцевої економіки.

Стратегічне планування – це системний шлях до управління змінами й досягнення консенсусу в усій громаді, а також створення спільного бачення майбутнього громади. Це творчий процес визначення проблем та погодження реалістичних цілей, завдань і стратегій, здійснення яких вирішить ці проблеми. Стратегічне планування є також потужним інструментом

об'єднання лідерів бізнесу, громади та посадовців місцевої влади для створення публічно-приватних партнерств, що має позитивний вплив на місцевий діловий клімат та конкурентне становище громади, а також на розвиток усіх сфер життя громади, пов'язаних з рівнем життя її мешканців.

При всій різноманітності моделей та методів стратегічного планування, вони мають три складові, притаманні будь-якому проектному циклу(рис. 1.1).



Рис. 1.1 Складові проектного циклу

Джерело: складено автором за [48]

Процес розробки стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади складається з логічних етапів (рис. 1.2).

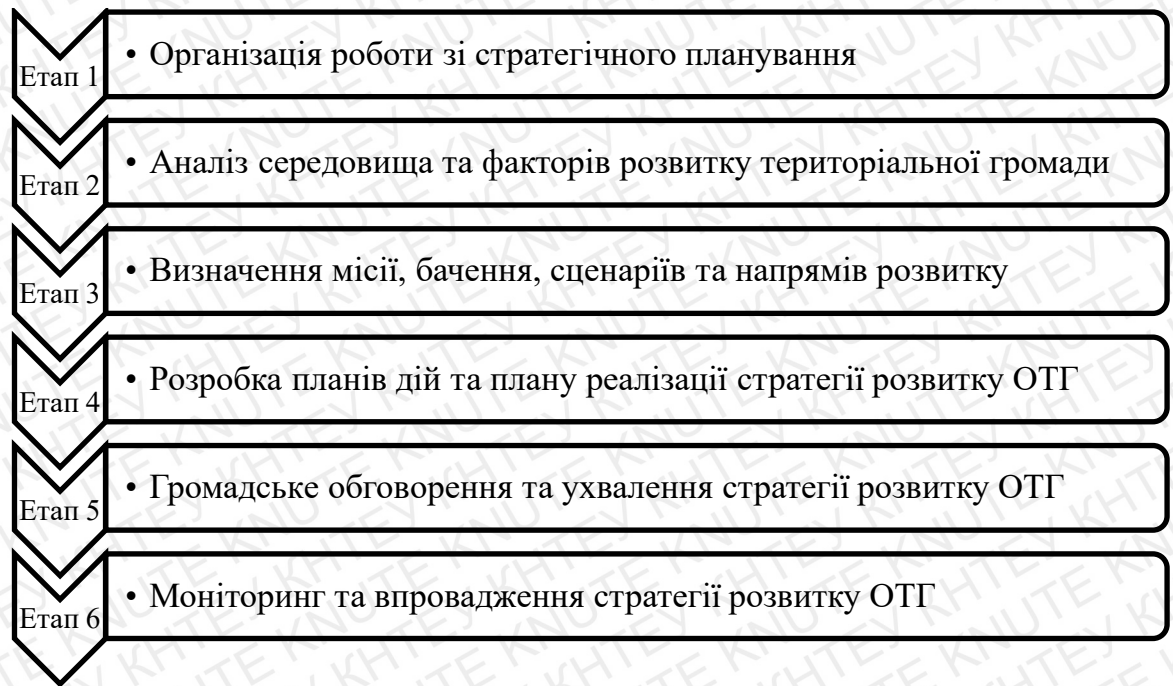


Рис. 1.2. Етапи розробки стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади

Джерело: складено автором за [48]

У процесі стратегічного планування дуже важливим є етап організації роботи зі стратегічного планування. Саме від нього залежить адекватність та якість самого процесу. На цьому етапі формується центральний орган стратегічного планування - робоча група, якій громада делегує право та наділяє відповідальністю за формулювання й прийняття стратегічних рішень щодо її майбутнього. Робоча група є легітимним робочим органом, діяльність якого поширюється на весь період планування.

Надалі переходять до другого етапу, де досліджують середовище та фактори розвитку територіальної громади. Інформаційною основою для планування розвитку територіальної громади має бути соціально-економічний профіль громади де виконаний аналіз кількості, якості та динаміки зміни ресурсів громади. Аналітичні матеріали Профілю громади також використовуються в аналізі SWOT– розглядають зовнішні чинники з оцінкою основних загроз і можливостей (що ідентифікуються зовнішнім щодо міста

середовищем), і внутрішні з оцінкою сильних і слабких сторін територіальної громади, які визначають основні проблеми її розвитку. Якісне розуміння цих аспектів ситуації в громаді допомагає точніше спрямувати планування заходів із пришвидшення розвитку громади на максимально можливе використання сильних і коригування слабких сторін, використання наявних можливостей та усунення загроз. SWOT-аналіз проводять загалом по громаді та в розрізі визначених пріоритетних напрямів розвитку. Знання, отримані та систематизовані в процесі проведеного аналізу чинників розвитку громади, є одним із ключових ресурсів для подальшого аналізу стану розвитку громади.

Крім цього, на другому етапі відбувається залучення місцевих експертів, які беруть участь у підготовці аналітичних матеріалів для стратегії, а також повне організаційне та інформаційне забезпечення процесу.

На третьому етапі визначаються з місією, баченням, сценаріями та напрямками розвитку ОТГ.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища територіальної громади та розробка бачення можуть виконуватись паралельно, що забезпечить відображення в стратегії розвитку громади бажань основних зацікавлених сторін. На практиці, процес стратегічного планування робочі групи починають з визначення місії та бачення бажаного стану територіальної громади або соціально-економічної системи у майбутньому. Бачення бажаного майбутнього територіальної громади – це образ, що має оволодіти всією громадою і надихати її. Місія територіальної громади - це причина появи, основне призначення та сенс її існування, сукупність унікальних історичних і сучасних особливостей та конкурентних переваг громади, які у неї вже є, та які громада хотіла б зберегти для подальшого власного розвитку або здобути у свідомому процесі свого розвитку.

Бачення майбутнього і місія територіальної громади мають бути ретельно розглянуті й затверджені робочою групою, а також донесені до всіх мешканців громади. Досягається консенсус щодо пріоритетів розвитку та головних галузей економіки. Бажана «траєкторія» розвитку, що має привести

громаду до Бачення, складається з низки стратегічних напрямів розвитку та визначальних для економіки територіальної громади галузей.

На наступному етапі робочою групою за кожним визначеним напрямом розвитку розробляються стратегічні (загальні) цілі, на основі яких потім формулюються цілі нижчого порядку - оперативні цілі.

Стратегічні цілі впливають зі стратегічного бачення і стратегічних напрямів та утворюють рамки, в яких прийматимуться рішення щодо конкретних цілей та заходів. Сукупність стратегічних цілей має відповідати конкретному стратегічному напрямку.

Оперативні цілі - це фактично проекти, що показують, як необхідно проводити зміни та визначають стратегічні цілі кількісно, показують терміни виконання, конкретних виконавців, результат виконання, обсяги та джерела фінансування, конкретні заходи. Досягнення консенсусу на цьому етапі є вирішальним. Робоча група повинна залагодити можливі протиріччя й погодитися щодо пріоритетів, враховуючи наявні ресурси для забезпечення досягнення цих конкретних цілей.

План реалізації стратегії розвитку ОТГ презентується перед членами робочої групи, яка має його ухвалити тобто встановити пріоритети розвитку.

У цілі стратегії розвитку ОТГ корисно закладати формулювання індикаторів (показників), які згодом допоможуть проводити моніторинг цілей. Одне з найважливіших завдань розробки стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади – виявити конкурентні переваги громади та максимально публічно представити їх для потенційних інвесторів. Якісно написана стратегія надає інвестору вже оброблену інформацію щодо можливих ринків, потенційних прибутків, витрат, ризиків для створення чи розширення бізнесу.

Склавши стратегію розвитку ОТГ, план її реалізації включно з планом моніторингу виконання, робоча група ініціює проведення громадських слухань. Після проведення громадського обговорення допрацьована стратегія розвитку ОТГ та план її реалізації подається на розгляд і ухвалення.

Затвердження розробленої стратегії відповідним рішенням ради є свідченням прихильності органу влади до прозорої політики у використанні ринкових і регулятивних засобів для налагодження взаємовигідних дій зацікавлених сторін.

У системі стратегічного планування моніторинг та впровадження є заключним етапом розробки стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади та здійснюються протягом усього періоду його впровадження. Інструментом моніторингу є система комплексних показників (індикаторів), які повинні відображати як ефективність виконання конкретних завдань, так і засвідчувати їхню релевантність стратегічним цілям стратегії.

Після розробки та затвердження стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади має стати «законом громади», базою для формування політики використання її бюджету радою та розробки інших стратегічних і програмних документів.

Голова громади не рідше, ніж один раз на рік, звітує про хід та перспективи реалізації стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади перед громадою.

Отже, стратегічне планування – системний шлях до управління змінами й досягнення консенсусу в громаді, а також створення спільного бачення економічного майбутнього розвитку громади, творчий процес визначення проблем та погодження реалістичних цілей, завдань та проектів, здійснення яких вирішить ці проблеми. Стратегічне планування є також потужним інструментом об'єднання лідерів бізнесу та місцевої влади для створення публічно-приватних партнерств, що має позитивний вплив на місцевий діловий клімат та конкурентне становище громади, а також на вирішення інших питань, пов'язаних з рівнем життя всіх громадян.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АЛГОРИТМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Успішні практики стратегічного планування розвитку територій

Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на регіональному та місцевому рівнях є важливим невід'ємним елементом стратегічного управління закордоном. З огляду на те, що різні країни накопили значний теоретичний і практичний досвід у сфері стратегічного планування територій, його аналіз та узагальнення можуть мати науково-теоретичне і прикладне значення для України.

Питанням стратегічного планування розвитку територій стала приділятися велика увага з середини 60-х рр. XX століття. Поширення і популярність СПТ в Європі набуло лише в кінці 80-х років XX століття [17]. У країнах Центральної та Східної Європи, СНД та Балтії поширення стратегічного планування розвитку населених пунктів прийшлося на середину 1990-х рр., частково завдяки міжнародним програмам сприяння розвитку демократії, частково – за ініціативою наукової громадськості, прогресивних представників органів місцевої влади [20].

У Польщі накопичено достатньо досвіду в галузі стратегічного планування розвитку територій. На регіональному рівні (воєводства) реалізуються функції виконання програм регіонального розвитку, моніторинг екологічної та економічної ситуації в регіоні, розбудова прикордонної і митної інфраструктури тощо. На локальному рівні (гміни) через органи місцевого самоврядування забезпечується функціонування закладів регіональної

виробничої і соціальної інфраструктури, передусім місцевого транспорту, підприємств комунального господарства, закладів охорони здоров'я, початкової освіти, культури тощо [27]. Гмінам надана правова самостійність, можливість виконувати суспільні завдання на власну відповідальність, проводити самостійну фінансову політику, а також вирішувати питання економічного та територіального розвитку. У Польщі відбулася децентралізація адміністративного управління, посилилася повноваження в галузі планування гмін та зросла роль місцевого планування території. Основним законодавчим актом, який регулює проблеми використання територій у Польщі, є Закон «Про планування та освоєння територій», який окреслює засади формування планувальної політики, що проводиться органами місцевого самоврядування та державної влади. У законі наведено поняття «планування території» як діяльності, яка полягає у визначенні цільового призначення території, засад її використання на підставі встановленого порядку планування і збалансованого розвитку територій як основи цієї діяльності [57]. Система актів, яка визначає політику у сфері планування території Польщі, включає: концепцію освоєння території країни, а також програми, які містять завдання реалізації суспільних потреб на загальнодержавному рівні, а також інші планувальні акти (доповіді про стан просторового освоєння країни, різні аналізи та планувальні дослідження). Основним планувальним актом самоврядування воєводства (області) в Польщі є план освоєння території воєводства, принципові рішення якого обумовлюються загальною стратегією розвитку воєводства. План освоєння території області не має правового статусу, який встановлює обов'язковість застосування його положень на території області, але є важливим для громадської влади. Затвердження плану освоєння території воєводства впливає на рішення гмін під час проведення досліджень передумов і напрямів освоєння їх територій.

У Польщі основним інструментом освоєння території гмін є місцеві плани. Планування території на рівні гмін виконує в Польщі подвійну роль. З одного боку, документація визначає політику планування гміни, а саме: цілі, напрямки діяльності в частині освоєння територій. З другого – завданням місцевого плану освоєння території є встановлення призначення, принципів використання та забудови території гміни. Одним із важливих положень, яке запроваджено у сучасній Польщі, є урахування суспільних інтересів у процесі планування. Зазначене положення знаходить своє відображення як на етапі підготовки та затвердження місцевих планів радами гміни, так і в прийнятті рішень про передумови середовища для залучення інвестицій, визначенні умов забудови та освоєння територій. Серед механізмів місцевого стратегічного планування заслуговують на увагу і комунальні облігації – цінні папери, які розповсюджувалися переважно у великих містах. Кошти від їх продажу спрямовувалися зазвичай на створення транспортної інфраструктури, закупівлю автобусів тощо. Частиною плану стратегічного розвитку є створення позитивного іміджу гміни, що відіграє важливу роль у процесі залучення в економіку території фінансів внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Механізм залучення інвестицій, застосовуваний гмінами, досить гнучкий: це і спеціальні пропозиції для інвесторів, і пільги з оподаткування, і створення сприятливих умов для здійснення ними практичної діяльності, і спрощення процедур, пов'язаних з оформленням документації; створення на території гміни спеціальних економічних зон з власним Кредитним фондом та інфраструктурою [57].

Основним планом, що регламентує територіальний розвиток у Франції, є «Регіональний план соціально-економічного розвитку та устрою територій». У відповідності з законом від 29 липня 1982 року країні укладаються планові контракти між державою і регіонами. При зміні політичних та економічних умов вони є засобом оптимізації розподілу відповідальності за регіональне планування між різними органами державної влади. Вони здійснювалися

паралельно з «деконцентрацією» щодо представників держави регіонах і децентралізацією до регіональної влади [57].

У кожному регіоні існує Регіональна рада, яка обирається населенням, соціально-економічний регіональний комітет і децентралізовані державні служби.

В даний час регіональна політика в Німеччині є невід'ємною частиною національної економічної політики. Метою національної економічної політики є забезпечення однакового участі структурно слабких регіонів в економічному розвитку країни. Але головна відповідальність за проведення регіональної політики лягає на землі і райони. В 1969 року сформувався національний інструмент узгодження політики між землями і федеральним рівнем – Спільна Задача (Gemeinschaftsaufgabe (GA) Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur)). Допомога, яка надається GA, спрямована тільки на певні території, виділені для підтримки. Карта подібних територій узгоджується Плановим комітетом GA і затверджується Європейською комісією [57].

У Білорусі процес стратегічного планування розвитку територій здійснюється відповідно до типології населених пунктів. Базовими елементами територіальної організації республіки є наступні: опорні міста системи розселення; основні транспортні комунікації; адміністративні райони – місцеві системи розселення [36].

Розвиток населених пунктів повинний впливати із їх ролі в національній системі розселення, відповідати функціональному призначенню і здійснюється на підставі містобудівної документації загального і детального планування: генеральних і детальних планів. Виділяють наступні види стратегій: стратегія «стимулювання розвитку» призначена для поселень – «всієї урбанізації», до яких відносяться населені пункти, розташовані в зоні впливу транс'європейського транспортного коридору; «точки економічного

росту» (Мінськ, Брест, Барановичі, Орша, Борисов, населені пункти регіонального і місцевого значення зони впливу транс'європейського транспортного коридору); стратегія «Розвиток мінської агломерації» розроблена для населених пунктів, розташованих в приміській зоні м. Мінська (Мінськ, населені пункти регіонального і місцевого значення приміської зони м. Мінська); стратегія «удосконалювання міського середовища» (Гродно, Могильов, Лида, Пінськ, Полоцьк – Новополоцьк, Солигорськ, Бобруйськ, Мозир, Слуцьк, Калинковичи) припускає розробку системи заходів для удосконалювання наявного виробничого комплексу, його технічне переозброєння, без яких-небудь великих структурних змін, розвиток соціальної інфраструктури, шляхом виконання відбудовних, реконструктивних заходів, заходів зв'язаних з поліпшенням міського середовища, підвищенням її привабливості, з формуванням міст як центрів, що організовують і обслуговують навколишні території і поселення.

Для стратегічного планування розвитку територій республіки Казахстан характерними рисами являються: формування полюсів росту, інтегрованих з регіональними та світовими ринками, через пріоритетний розвиток міст-лідерів і опорних міст, перспективних індустріально-інноваційних регіонів, що генерують розвиток нових кластерів; формування міст і регіонів – лідерів загальнонаціонального і центральноазіатського рівнів [36]. Міста повинні стати постіндустріальними «середовими зонами» – торговельно-фінансовими, інноваційно-освітніми, транспортно-логістичними і рекреаційними центрами, що стимулюють приплив у них найбільш коштовного виду капіталу – людського. Опорні міста, включаючи малі міста, що тяжіють до них, і сільські території, стануть каталізаторами формування регіональних кластерів і активізації підприємництва. Напрямом диверсифікованості спеціалізації опорних міст також повинно стати формування інноваційного сектора економіки (науково-технологічні, торговельно-логістичні, фінансові, інформаційно-освітні і ділові послуги), орієнтованого на регіональний ринок.

Розвиток опорних міст буде здійснюватися місцевими виконавчими органами в рамках реалізації стратегій розвитку (конкурентних стратегій) регіонів, що передбачають забезпечення їх ефективного позиціонування в національному чи регіональному економічному просторі. Підтримка розвитку окремих міст із боку центрального рівня буде здійснена на конкурсній основі через аналіз і оцінку стратегій розвитку (конкурентних стратегій) регіонів, програм розвитку і динаміки їхньої реалізації.

Отже, сьогодні більшість країн, які серйозно заклопотані проблемами економічного, соціального та екологічного розвитку, розробляють ті чи інші документи комплексного характеру, що дають можливість деякою мірою скоординувати цю діяльність. Такого роду документи можуть входити елементом в інтегральні стратегії соціально-економічного розвитку, або оформлятися у виді щодо самостійного блоку в системі механізмів, що регулюють місцеве та регіональне управління. Вибір певної форми є дуже індивідуальним, і віддати перевагу якійсь одній схемі неможливо.

Стратегічне планування розвитку територій в зарубіжних країнах націлене на підвищення конкурентоспроможності території. У більшості європейських країн була здійснена адміністративна реформа, відбулася децентралізація державної влади. Це сприяло створенню ефективних механізмів стратегічного планування територій на національному, регіональному та місцевому рівнях. У більшості європейських країн стратегічні документи регіонального розвитку розробляються державними органами влади, держава виділяє фінансові ресурси для реалізації стратегічних планів, громадської участі у плануванні, здійсненні та оцінці результатів розвитку в ряді країн створюються спеціалізовані державні структури регіонального розвитку. У більшості центральних та східноєвропейських держав існують національні агенції з питань регіонального розвитку як виконавчі агенції, що допомагають відповідному міністерству як відносно незалежні інституції. Стратегічні плани соціально-

економічного розвитку територій комплексно поєднані з планами стійкого розвитку навколишньої території. Регіони та населені пункти самостійно вибирають методологію та методику стратегічного планування розвитку територій, визначають унікальну стратегію свого розвитку, розвивається брендинг та маркетинг території. Важлива роль у розглянутих стратегіях приділяється принципу соціального партнерства. Розвивається міжмуніципальне та міжрегіональне співробітництво в процесі стратегічного планування розвитку територій як на національному, так і міжнародному рівнях. Євросоюз координує проведення європейської регіональної політики за допомогою Комітету регіонів, який складається з представників регіональних та місцевих органів влади.

2.2. Аналіз формування стратегії розвитку Коблівської об'єднаної територіальної громади Миколаївської області

Процес децентралізації та волевиявлення мешканців зацікавлених громад призвів до появи Коблівської об'єднаної територіальної громади, до складу якої увійшли Коблівська, Новофедорівська, Рибаківська та Українська сільські ради. Об'єднання відбувалося у відповідності до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [54]. Територія громади згідно з адміністративно-територіальним устроєм України входить до складу Березанського району Миколаївської області (дод. 1). Відстань від адміністративного центру громади до районного центру – 28 км. Відстань від адміністративного центру громади до обласного центру – 78 км.

Громада розташована в південно-західній частині Миколаївської області, її територія є нерозривною, межі визначаються по зовнішніх межах юрисдикції рад територіальних громад що об'єдналися: с. Коблеве, села: Українка, Бесарабка, Федорівка, Новофедорівка, Морське, Виноградне, Глибоке, Лугове, Рибаківка. Площа Громади становить близько 264,37 км²

(26437 га). Центр громади знаходиться за 45 км від найближчої залізничної станції та аеропорту Одеса. Через територію громади проходить автомагістраль М-14 (Е 58) міжнародного та державного значення Одеса – Новоазовськ, що є частиною європейського коридору «Чорноморське економічне співтовариство». Коблівська громада – невелика громада в масштабах Миколаївської області ні по площі, ні по чисельності населення (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика площ та кількості населення

Регіон	Площа, км ²	Площа у % до загальної	Населення	Населення у % до загального	Густота населення
Коблівська громада	264.37	100	6875	100	27,48
Березанський район	1378	19,2	23357	31,1	16,94
Миколаївська область	24598	1,0	1164657	0,62	47,35

Джерело: сформовано автором за [50]

До об'єднаної громади з центром в с. Кobleво входять 10 сіл із загальною кількістю населення 6875 осіб. Розрахунок балансу трудових ресурсів в Коблівській ОТГ представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розрахунок балансу трудових ресурсів на 01.01.2020 р.

№	Показники	Всього (осіб)
I	Середньорічна чисельність населення	6760
II	Всього трудових ресурсів	3742
	В тому числі:	
1)	Працездатне населення у працездатному віці	3698

a	Населення у працездатному віці (чоловіки та жінки від 16 до пенсійного віку згідно з законодавством)	4068
б	Непрацездатні пенсіонери, інваліди I, II та III груп у працездатному віці	370
2)	Особи старшого віку (чоловіки і жінки пенсійного віку) зайняті в економіці та підлітки (до 16 років) зайняті в економіці	44
III	Маятникова міграція	860
	В тому числі:	
1.	Маятникова міграція в межах області (+;-)	146
2.	Маятникова міграція за межу області (+;-)	714
IV	Розподіл трудових ресурсів	3742
01.	Зайнято у всіх сферах економічної діяльності	2053
	В тому числі:	
1)	Працівники на підприємствах, в установах, організаціях	1249
2)	Працівники, зайняті за договорами цивільно – правового характеру	161
3)	Фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності та самозайняті (нотаріуси)	167
4)	Наймані працівники у фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності	203
5)	Зайняті в особистому селянському господарстві, для яких ця робота є основною	268
6)	Служителі релігійних культів тощо (працездатного віку)	5
02.	Безробітні в працездатному віці, зареєстровані в державній службі зайнятості	115
03.	Особи (учні) у працездатному віці зареєстровані в державній службі зайнятості	0
04.	Незайняті через вагітність, пологи та догляд за дітьми до 3(6) років, догляд за інвалідами 1 гр., особами старше 80 років тощо.	205
05.	Незайняте працездатне населення у працездатному віці	1369
	В тому числі:	
A)	Працюють у домашньому господарстві для власних потреб (тримають худобу, птицю, обробляють земельні ділянки тощо)	804
B)	Періодично працюють нелегально та на інші про яких відсутні відомості щодо трудової діяльності	565
V	Розділ зайнятих в усіх сферах економічної діяльності за видами - всього	2053
	В тому числі:	
1	Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	629
2	Промисловість	663
3	Будівництво	109
4	Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	146
5	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	39
6	Тимчасове розміщення й організація харчування	43
7	Інформація та телекомунікації	2

8	Фінансова та страхова діяльність	3
9	Операції з нерухомим майном	
10	Професійна, наукова та технічна діяльність	
11	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	40
12	Державне управління і оборона, обов'язкове соціальне страхування	27
13	Освіта	232
14	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	40
15	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	14
16	Надання інших видів послуг	66

Джерело: сформовано автором за [50]

Загальна площа території громади – 264,37 км² (26 437 га). Найбільша кількість землі – сільськогосподарського призначення – майже 60% всіх площ, землі, що можуть використовуватися для оздоровлення та туризму – майже 2%.

Сільськогосподарські землі та сільськогосподарські угіддя дають можливість отримувати до бюджету громади постійні доходи у вигляді орендної плати та земельного податку. Землі водного фонду громади складають 2474 га, що включають в себе прибережну акваторію Чорного моря, Тилігульського та Карабушського лиману, а також площу озера Солонець-Тузли і двох ставків у селах Новофедорівка та Федорівка.

Спеціалізація економіки громади визначена наступними характеристиками - на південних територіях туристичний сектор, північні території зайняті в товарному виробництві сільськогосподарської продукції. Також на території с. Виноградне діє виноробне підприємство ПАТ «Коблево», на значних територіях земель сільськогосподарського призначення закладено виноградники. Уздовж берега Чорного Моря до входу в Березанський лиман діє значна кількість баз відпочинку, пансіонатів, дитячих таборів відпочинку. На південних територіях – туризм, північні території зайняті товарним виробництвом сільськогосподарської продукції. Вздовж узбережжя Чорного моря, до входу в Березанський лиман, діє значна

кількість баз відпочинку, пансіонатів, дитячих таборів, які знаходяться у приватній власності.

В табл.2.3 наведено основні показники місткості туристичної інфраструктури Коблівської громади та її окремих населених пунктів.

Таблиця 2.3

Показники місткості туристичної інфраструктури Коблівської ОТГ

Населений пункт	Кількість баз відпочинку	Орієнтовна кількість ліжкомісць
Коблеве	106	16650
Рибаківка	87	7500
Морське	4	450
Лугове	12	1300
Всього	209	25900

Джерело: сформовано автором за [50]

Громада має необхідну базу та умови для розвитку зеленого, культурного, світоглядного, фестивального видів туризму та цілорічного бальнеолікувального курорту. Зростання, перш за все, вітчизняного попиту на морський відпочинок через тимчасову анексію Криму створюють додаткові можливості для реалізації туристичного потенціалу громади. Основні фактори, які стримують розвиток туризму в громаді представлено в табл. 2.4.

Обсяг дохідної частини сільського бюджету Коблівської об'єднаної територіальної громади (без урахування трансфертів з інших бюджетів) на 2020 рік прогнозується у сумі 62924,172 тис. грн., у тому числі: по загальному фонду – 61547,522 тис. грн.; по спеціальному фонду –1376,650 тис.грн. Організація та функціонування системи місцевого самоврядування Ради здійснюється відповідно до положень Конституції та законів України, а також Статуту.

Таблиця 2.4

Фактори, які стримують розвиток туризму в Коблівській ОТГ

Фактори	Індикатори
Незадовільний санітарно-технічний стан громадських пляжів	– сміття; – недостатність об'єктів пляжної інфраструктури: душових кабінок, туалетів та місць для перевдягання; – брак вільних пляжних територій, пішохідних зон, зокрема на набережній; – дефіцит паркомісць тощо
Низька якість туристичних послуг, яку пропонують відпочиваючим	нерозвинена пропозиція вело-, мото-, автопрокату; погана доступність до місць відпочинку, зокрема, через поганий стан дорожнього покриття та захаращеності вулиць автотранспортом; невирішені питання безпеки відпочиваючих, зокрема на воді
Питна вода	– низька якість питної води та проблеми з водовідведення (каналізацією)
Ремонт	– будівельні(ремонтні) роботи в на початку (під час) туристичного сезону

Джерело: сформовано автором за [50]

Нормативно-правова основа для розроблення стратегії розвитку Коблівської ОТГ представлена в рис. 2.1.

Система місцевого самоврядування Коблівської ОТГ включає:

- внутрішні громади, які утворюють жителі населених пунктів громади;
- Раду – представницький орган місцевого самоврядування, що представляє громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією та законами України;
- сільського голову, який є головною посадовою особою Ради;
- виконавчі органи Ради (виконавчий комітет, управління, відділи, служби тощо);
- старост;

- органи самоорганізації населення та неурядові громадські організації.



Рис. 2.1 Нормативно-правове забезпечення формування стратегії розвитку Коблівської ОТГ

Джерело: сформовано автором за [50]

Розмежування повноважень між складовими системи місцевого самоврядування Ради здійснюється згідно із законодавством України, статутом та рішеннями, прийнятими на сесії Ради. Система місцевого самоврядування Ради організовується та функціонує на принципах, передбачених Конституцією України [39] та Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [55].

Взаємовідносини Коблівської сільської ради, її органів та посадових осіб з органами державної влади, установами, підприємствами, організаціями та іншими територіальними громадами: базуються на засадах співробітництва та взаємодопомоги з метою забезпечення здійснення завдань соціально-економічного та культурного розвитку громади, її населених пунктів та реалізації на території Ради завдань і повноважень виконавчої влади в інтересах громади. Органи і посадові особи Ради здійснюють самоврядні повноваження незалежно від органів виконавчої влади. Органи виконавчої влади не можуть видавати обов'язкові для органів і посадових осіб Ради акти з питань, віднесених до самоврядних повноважень, або регламентувати їхню діяльність.

Органи і посадові особи Ради підзвітні відповідним органам виконавчої влади лише з питань здійснення ними наданих законом окремих повноважень органів виконавчої влади. За організацію зв'язків органів і посадових осіб Ради з органами виконавчої влади відповідає сільський голова. Органи і посадові особи Ради сприяють місцевим органам судової влади, прокуратури та іншим правоохоронним органам в їхній діяльності, можуть надавати, в передбачених законодавством випадках, допомогу у здійсненні їхніх повноважень. Сільський голова, або за його дорученням інша посадова особа, відповідає за організацію взаємодії територіальної громади з органами судової влади і прокуратури.

Взаємовідносини органів і посадових осіб Ради з підприємствами, установами і організаціями, що перебувають на її території, базуються на суворому дотриманні визначених законодавством прав суб'єктів господарської діяльності і визначаються формою власності підприємств, установ і організацій, джерелами фінансування і характером їхньої діяльності. По відношенню до підприємств, установ і організацій, що перебувають у комунальній власності Ради, відповідні органи і посадові особи Ради мають повноваження по повному управлінню такими підприємствами, установами та організаціями в межах відповідних посадових чи колегіальних повноважень. З

підприємствами, установами і організаціями, які не перебувають у комунальній власності Ради, органи і посадові особи Ради будують свої відносини на договірній та податковій основі. Взаємовідносини Ради, її органів і посадових осіб з іншими територіальними громадами, їхніми органами і посадовими особами базуються на принципах добросусідства, солідарності та взаємної вигоди. Рада та її органи місцевого самоврядування і їхні посадові особи можуть брати участь у міжмуніципальному та міжнародному співробітництві на основі відповідної нормативно-правової бази.

Залучення широкого кола громадян до створення стратегічного плану розвитку Коблівської ОТГ дозволяє, ідентифікувати та знайти прийнятні шляхи усунення проблем громади, забезпечити налагодження діалогу між громадськістю та владою. При цьому однією з основних складових процесу планування є обов'язкова участь у ньому усіх активних та зацікавлених представників громади. Розроблена таким чином стратегія відображає інтереси усіх громадян, а тому сприймається громадою як «своя». Створений разом з громадою стратегічний план незалежно від особистісних якостей керівників, або політичної ситуації спрямовується на покращення стандартів життя, зміцнення місцевої демократії, виховання суспільно-активних громадян – патріотів своєї громади.

Метою стратегії розвитку Коблівської ОТГ є зростання добробуту, підвищення рівня життя і соціального захисту населення за рахунок забезпечення позитивних структурних зрушень в економіці, підвищення її конкурентоспроможності, як основи для збалансованого зростання стандартів та показників економічного розвитку. Стратегія визначає цілі, завдання та основні заходи соціально-економічного розвитку, а також формування та раціонального використання фінансових ресурсів Коблівської об'єднаної територіальної громади.

Підготовка стратегії розвитку Коблівської ОТГ відбувається у відповідності до методології, запропонованої Програмою для України з

розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з Європою» (U-LEAD with Europe: Ukraine – Local Empowerment, Accountability and Development Programme).

Методологія розглядає сталість (сталий розвиток) як основний принцип місцевого розвитку. Крім того, враховуються й інші принципи (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Принципи методології формування стратегії розвитку Коблівської ОТГ

Принцип	Методологічний аспект
<i>сталого розвитку</i>	забезпечення розвитку громади для задоволення потреб нинішнього покоління з урахуванням інтересів майбутніх поколінь.
<i>об'єктивність</i>	розроблення Стратегії на основі даних органів державної статистики, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади та реальних цілей та індикаторів (показників), яких реально досягти та які можливо оцінити;
<i>обґрунтованість та доцільність</i>	розроблення Стратегії на основі чітко визначених цілей розвитку та економічно обґрунтованих заходів та проєктів, що сприяють їх досягненню, із використанням кращого світового досвіду у сфері програмування економічного і соціального розвитку;
<i>відкритість та прозорість</i>	забезпечення доступу громадськості, що передбачає інформування про цілі, пріоритети та очікувані результати та показники виконання Стратегії, а також забезпечує всіх суб'єктів господарської діяльності необхідними орієнтирами для планування власної виробничої діяльності;
<i>недискримінація та рівний доступ</i>	дотримання під час розроблення та реалізації Стратегії прав та врахування інтересів всіх суб'єктів ОТГ, в тому числі суб'єктів господарювання всіх форм власності;
<i>ефективність</i>	визначення та забезпечення функціонування механізму досягнення цілей, виконання завдань, заходів та проєктів Стратегії у встановлені в ньому терміни історичної спадкоємності врахування та збереження позитивних надбань попереднього розвитку громади;
<i>етнокультурного розвитку</i>	відродження етнічної самосвідомості та збереження духовної і матеріальної культури етносів, сприяння їх розвитку.

Джерело: сформовано автором за [50]

Рішенням Коблівської сільської ради № 21 XXXI сесії 8 скликання від 07 листопада 2018 року було затверджене Положення та сформовано склад Робочої групи з підготовки стратегії розвитку Коблівської ОТГ.

Учасники робочої групи представили всі органи виконавчого комітету, виконавчий комітет сільської ради, депутатський корпус, громадськість, бізнес. Проєкт розроблений на основі аналізу минулого стану та поточної ситуації в господарському комплексі Коблівської ОТГ, прогнозів і пропозицій підприємств і організацій, виходячи із загальної соціально-економічної ситуації, що склалася на відповідній території, з урахуванням можливостей та місцевих ресурсів, відповідно до пріоритетних напрямків розвитку населених пунктів об'єднаної територіальної громади.

Підготовка стратегії розвитку розпочалася з проведення соціально-економічного аналізу, який включав у себе: дослідження основних тенденцій соціально-економічного розвитку сукупності населених пунктів Коблівської ОТГ за попередній період, дослідження оточення (зовнішнього середовища) та оцінка можливостей розвитку громади, проведення у 2019 року опитування 222 мешканців та 28 представників бізнесу.

Всього відбулося шість засідань робочої групи, що включали в себе наступні етапи: презентація та обговорення результатів стратегічного аналізу громади, формулювання та обговорення прогнозів та сценаріїв розвитку громади, формулювання стратегічного бачення, проведення SWOT-аналізу – ідентифікація факторів SWOT; створення SWOT-матриці – проведення аналізу взаємозв'язків факторів SWOT через матрицю SWOT/TOWS та підготовлені базові аналітичні висновки щодо порівняльних переваг, викликів та ризиків розвитку Коблівської ОТГ; визначення стратегічних, операційних цілей та завдань стратегії; оголошення про підготовку технічних завдань на проєкти розвитку, які відповідають завданням стратегії розвитку Коблівської ОТГ; відбір та корегування технічних завдань на проєкти розвитку для плану реалізації стратегії розвитку Коблівської ОТГ.

Усі засідання робочої групи проводилися у відкритому режимі, тому усі бажаючі мали можливість брати участь в розробці стратегічного плану.

Відповідальні за виконання заходів стратегії розвитку Коблівської ОТГ – виконавчий комітет Коблівської сільської ради, постійні комісії, відділи та структурні підрозділи ради в межах своїх повноважень та компетенцій, бізнес-структури та громадські організації в своїх сферах.

Координував роботу, забезпечував методичний та технічний супровід розробки стратегії розвитку Коблівської ОТГ, експертний аналіз даних і результатів досліджень, надання консультаційних послуг з питань стратегічного планування радника з питань регіонального розвитку Миколаївського Центру розвитку місцевого самоврядування.

Фінансування та реалізація заходів стратегії розвитку Коблівської ОТГ буде забезпечуватися за рахунок державного, обласного та місцевого бюджетів, коштів підприємств, міжнародних фінансових організацій та інвесторів, спонсорської допомоги та інших джерел, не заборонених законодавством України.

Під час дискусій, що відбувалися у процесі стратегування, переважно, використовувався термін «стратегічне планування об'єднаної громади». Однак, цей термін («стратегічне планування») не може бути повноцінно застосованим на першому етапі створення та функціонування ОТГ з наступних причин:

- однією з ознак «стратегічності» плану є довгостроковий (7 років) період планування. Однак, у новоствореній Коблівській ОТГ, умовно кажучи, відсутня «історія», тобто, неможливо відстежити поведінку територіальної громади як цілісної територіальної соціально-економічної системи за попередні періоди, а період ідентифікації базових умов, які матимуть суттєвий вплив на подальшу суб'єктність ОТГ, відбуватиметься упродовж 2021-2027 років;
- стратегія розвитку Коблівської ОТГ повинна узгоджуватися зі стратегіями вищого рівня – області, країни. Наразі, стратегії вищого рівня

розроблені на період до 2027 року. Тому на засіданні робочої групи було вирішено створювати стратегію розвитку Коблівської ОТГ з врахуванням стратегій державного та обласного рівнів, з врахуванням усіх застережень.

План заходів щодо реалізації стратегії розвитку Коблівської ОТГ опрацьований на 3 роки, однак у перспективі передбачено його коригування та наповнення новим змістом (заходами) у залежності від змін внутрішніх та зовнішніх умов реалізації, при виникненні нових завдань, при коригуванні загальнодержавної та обласної стратегій розвитку.

Робота на стратегією розвитку Коблівської ОТГ виконувалася за сприяння Програми «U-LEAD з Європою», що спільно фінансується Європейським Союзом та його країнами-членами Данією, Естонією, Німеччиною, Польщею та Швецією (U-LEAD with Europe is a multi-donor action of the European Union and its member states Denmark, Estonia, Germany, Poland and Sweden).

Під час обговорень члени робочої групи з розробки стратегії розвитку Коблівської ОТГ сформулювали місію (рис. 2.2) та бачення (рис. 2.3) розвитку Коблівської ОТГ.

Місія розвитку Коблівської ОТГ

Коблівська громада змінюється на краще, всебічно розвивається, надихає своїх жителів та туристів своїми можливостями, забезпечує благополуччя, довіру своїх мешканців. В громаді подолано безробіття, а розвинена медична, освітня, соціальна інфраструктура та сфера відпочинку стимулюють не тільки приїжджати сюди в гості чи на відпочинок, але й залишатися тут жити.

Рис. 2.2. Місія розвитку Коблівської ОТГ

Джерело: сформовано автором за [50]

Бачення розвитку Коблівської ОТГ

В унікальній природній зоні між Чорним морем та заповідною зоною Тилігульського лиману розташована мальовнича Коблівська громада. Вона об'єднує 10 сіл, які для нас є найдорожчим куточком на землі.

Неповторні природно-кліматичні умови та родючі землі громади сприяють формуванню великого потенціалу агропромислової галузі, дозволяють отримувати високі врожаї практично всіх сільськогосподарських культур. Але перлинами громади є море та всесвітньовідомі коблівські виноградники найкращих європейських сортів.

Зручна транспортна розв'язка та привабливе географічне положення (близькість до Миколаєва та Одеси) дає можливість на базі морського курорту Чорного моря розвивати морські види спорту: кайтсерфінг, байдарки, паропланеризм та залучати людей зі всієї України та зарубіжжя для відпочинку.

Коблівська ОТГ комфортна не тільки для місцевих жителів, але й приваблива для гостей та туристів за рахунок ефективного управління, використання власних ресурсів та залучення інвестицій.

Рис. 2.3. Бачення розвитку Коблівської ОТГ

Джерело: сформовано автором за [50]

SWOT-аналіз дає змогу виявити ті галузі та види діяльності, де територіальна громада має потенціал розвитку, а також сформулювати конкретні завдання та цілі, необхідні для реалізації цього потенціалу (табл.2.6).

Прогнозоване продовження євроінтеграційних процесів та реформ в Україні сприятимуть покращенню бізнес-клімату та зростанню зацікавленості інвесторів до України та її регіонів і громад. З урахуванням таких сильних сторін Коблівської ОТГ, як наявність зручного географічного розміщення (близькість до обласних центрів Миколаєва та Одеси), наявності достатньої кількості трудових ресурсів та достатньої кількості родючих та екологічно

чистих сільськогосподарських земель (для ведення сучасного агробізнесу), такі можливості стимулюватимуть розвиток сільського господарства та переробної промисловості, розвиток транспортно-логістичної інфраструктури та, як результат, підвищення доходів населення, покращення якості життя мешканців сільської місцевості.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз Коблівської ОТГ

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розміщення на кордоні двох областей, на оптимальній відстані від обласних центрів Миколаєва та Одеси Добрі кліматичні та географічні умови для розвитку туризму: велика кількість сонячних днів, західна частина громади омивається водами Тилігульського лиману, південна - Чорним морем. Наявність туристичної інфраструктури в Коблево-Рибаківській рекреаційній зоні (2 аквапарки, дельфінарій, бази відпочинку). Наявність земель за межами населених пунктів, які потенційно можуть бути інвестиційними ділянками. Наявність об'єктів природоохоронного фонду: РЛП «Тилігульський», Рибаківське відділення НПП «Білоберіжжя Святослава». Порівняно велика кількість підприємців, які швидко адаптуються в нових економічних умовах. Наявність об'єктів, доступних для інвестування. Природно-кліматичні умови для розвитку виноградарства та садівництва (аналог – Франція). Високий рівень інсоляції та зручна роза вітрів дозволяють розвивати альтернативну енергетику. Високий рівень розвитку спортивної та культурної сфери дозволяють використовувати їх для брендингу території та залучення туристів.	Сезонність курортного бізнесу (в більшості баз відпочинку – не більше 100 днів «високого» сезону). Недостатня кількість викваліфікованих працівників у сфері освіти та медицини. Відсутність сучасної системи поводження з ТПВ (велика кількість стихійних сміттєзвалищ, невизначеність з поїгоном ТПВ). Дефіцит житлових приміщень. Низька безпека дорожнього руху (відсутність тротуарів, велодоріжок, світлофорів на трасі Е-58). Відсутність внутрішнього транспортного сполучення. Слабо розвинутий дрібний бізнес та система побутового обслуговування, недостатня легалізація зайнятості населення. Відсутність центрів розвитку особистості та недостатня кількість спортивних майданчиків. Високий рівень криміногенної ситуації через відсутність центру безпеки громади та велику кількість туристів. Низька громадська активність мешканців громади. Обмежені фінансові ресурси громади для виконання власних та делегованих повноважень.
Можливості	Загрози
Зростання популярності сільського, зеленого, культурного, світоглядного туризму серед населення України та Європи, розвиток внутрішнього туризму.	Кліматичні зміни та погіршення екологічної ситуації призведуть до зменшення туристичного потоку.

Продовження діяльності в Україні проєктів міжнародної технічної допомоги, що будуть підтримувати об'єднані громади. Зростання світового попиту на продовольство, в том числі органічне, стимулюватиме розвиток АПК. Продовження реформ в Україні сприятиме покращенню бізнес клімату. Легалізація зайнятості населення та виплат заробітних плат. Поглиблення інтеграції з ЄС (відкриття ринків ЄС для продукції, що виробляється в громаді) Продовження децентралізації влади (самостійність розвитку громади) з відповідною бюджетною підтримкою об'єднаних громад.	Зростання міграції (неповернення молоді в громаду, відтік кваліфікованих спеціалістів) призведе до нестачі кваліфікованих кадрів. Перекладання на місцеве самоврядування державних фінансових зобов'язань щодо забезпечення соціальних стандартів. Корупція в органах влади та органах місцевого самоврядування будуть пригнічувати розвиток бізнесу. Нестабільність національної валюти та інфляція призведе до зменшення потоку туристів Продовження військового конфлікту на сході України. Зростання цін на енергоносії зменить прибутковість ведення бізнесу та зменшить реальні доходи населення. Високі процентні ставки при отриманні кредитних ресурсів будуть пригнічувати розвиток економіки.
---	---

Джерело: сформовано автором за [50]

Оскільки передбачається зростання серед населення України та Європи популярності сільського, зеленого, культурного, внутрішнього та зовнішнього туризму, врахувавши наявність значних якісних рекреаційних ресурсів територій (включаючи ландшафтні парки та заповідні території) відкривається можливість розвитку наявної та створення нової туристичної інфраструктури (об'єкти туризму, транспортне сполучення, нові туристичні маршрути тощо), а також популяризація культурних і спортивних досягнень громади повинно забезпечити розвитковий потенціал Коблівської ОТГ у цій сфері.

Зростання попиту на продовольство на світовому ринку може привабити інвесторів в аграрний сектор на сільських територіях громади, стимулюватиме розвиток наявних у громаді підприємств виробників та переробників агропродукції, а також харчової промисловості. Особливості території та традиції агрокультури дають можливість використовувати масштабні ділянки відкритого та закритого ґрунту для вирощування саджанців декоративних, плодово-ягідних дерев та кущів, а також винограду.

Географічне розташування та транспортна інфраструктура є зручними для розвитку агротуристичного (агрорекреаційного) кластеру. Плани Уряду щодо створення першого в Україні цілорічного агрорекреаційного кластеру «Курорт «Коблеве»» здатні суттєво посилити наступні сильні сторони громади: наявність об'єктів, доступних для інвестування та туристичної інфраструктури в Коблево-Рибаківській рекреаційній зоні, а також розміщення на кордоні двох областей, на оптимальній відстані від обласних центрів Миколаєва та Одеси.

Підприємницька активність представників місцевої громади сприяє підвищенню зайнятості населення та наповненні місцевого бюджету.

Наявність потенціалу геліо- та вітро-енергетики дасть можливість залучити зовнішніх інвесторів до побудови СЕС та ВЕС, створенню нових робочих місць та збільшенню доходів місцевого бюджету.

Погане забезпечення питною водою у більшості сільських поселеннях громади, висока зношеність інженерно-технічних комунікацій, неналежна якість, або відсутність дорожнього покриття між населеними пунктами в середньостроковій перспективі можуть бути частково усунуті завдяки бюджетній підтримці, що надається для об'єднаних громад, а також залученням сторонніх коштів (державних – ДФРР, іноземних – кошти міжнародної технічної допомоги, або внутрішніх – через залучення інвестицій).

Інвестиційна активність та покращання бізнес-клімату може сприяти підвищенню підприємницької активності у громаді. Це також повинно призвести до підвищення громадянської активності, що дозволить набути досвіду у залученні позабюджетних коштів.

Підвищення підприємницької активності також може збільшитися за рахунок зростання популярності сільського, зеленого, зимового, культурного, світоглядного туризму.

Згортання реформ та, як наслідок цього, скорочення обсягів фінансової підтримки громади обмежуватиме реконструкцію інженерно-технічних комунікацій, доріг та забезпечення питною водою населених пунктів громади.

Зміна кліматичних умов та погіршення екологічної ситуації можуть призвести до зменшення туристичного потоку та погіршать життя мешканців громади.

Добре організована система дошкільної, шкільної та позашкільної освіти і культури (наявність творчих та спортивних колективів, що популяризують громаду) не лише підвищує рівень освіти мешканців громади, а й збільшує шанси на притік сімей молодих спеціалістів.

Наявність земельних ділянок для підприємницької діяльності, бази для туристично-рекреаційної галузі та розсадників дерев та кущів, природних ресурсів, достатньої кількості родючих та екологічно чистих сільськогосподарських земель, наявність вільної робочої сили та значної кількості підприємців, які швидко адаптуються в нових економічних умовах дають можливість створити виробничо-господарські об'єкти кооперативного характеру та комунальної власності, сприяють залучанню інвесторів.

Велика кількість сонячних днів та наявність вітрів робить привабливим розвиток альтернативної енергетики.

Здатність мешканців громади об'єднуватись у громадські організації, зокрема, у сфері культури та спорту, наявність талановито-професійних колективів творчої самодіяльності, увага до талановитої молоді сприяють створенню та розповсюдженню позитивного іміджу Коблівської громади.

На території громади є можливості для розвитку об'єктів зеленого туризму, що підтверджується прикладами та наявною базою.

Наявність потужних підприємств (ПАТ «Коблеве») безумовно позитивно впливає на економіку громади.

Зростання еміграційних процесів, продовження або замороження військового конфлікту на сході України, зростання цін на енергоносії, перекладання на місцеве самоврядування державних зобов'язань щодо

забезпечення соціальних стандартів без передачі належного фінансового забезпечення, загострення проблеми водопостачання в зв'язку із зневодненням ґрунтів через недостатню кількість опадів, зменшення ефективності землекористування через неправильну агротехнологію, високі процентні ставки при отриманні кредитів на ведення бізнесу, а також можливість виникнення надзвичайних ситуацій внаслідок природних катаклізмів та наявності потенційно небезпечних об'єктів (ДП "Морський Торговельний Порт «Південний», ПАТ «Одеський припортовий завод» (ОПЗ)), з високою ймовірністю, негативно відобразяться на соціально-економічному розвитку громади.

Для ефективного розвитку Коблівської ОТГ визначені стратегічні та оперативні цілі, яким необхідно слідувати для досягнення розвитку (табл. 2.7., додаток 2).

Дані цілі узагальнюють всі першочергові потреби розвитку громади та є орієнтирами розвитку не тільки на короткостроковий період, а й на довгострокову перспективу. Відповідно до визначених стратегічних цілей розвитку громади варто відокремити конкретні пріоритети та завдання, що можуть бути виконані в середньостроковому періоді.

План реалізації Стратегії складається з технічних завдань на проєкти місцевого розвитку, які будуть впроваджуватися упродовж 2021–2027 років, враховуючи основні напрямки державного та регіонального розвитку.

Впровадження проєктів можливе через: фінансування за рахунок місцевого бюджету; фінансування за рахунок державної субвенції на розвиток інфраструктури об'єднаних територіальних громад; залучення коштів Державного фонду регіонального розвитку; залучення фінансування від проєктів та програм міжнародної технічної допомоги суб'єктами місцевого розвитку різних організаційно-правових форм; залучення співфінансування від мешканців громади; залучення інших коштів у способи, що не суперечать діючому законодавству.

Таблиця 2.7

Цілі розвитку Коблівської ОТГ

Стратегічні цілі	Оперативні цілі
1. Розвиток спеціалізованих сфер економіки громади (аграрно-промислова та туристична сфери)	1.1. Розвиток туризму (менеджмент і маркетинг курортно-туристичних ресурсів та продуктів громади) 1.2. Розвиток агропромислового комплексу (інтеграція підприємств агропромислового комплексу, підвищення їх продуктивності та освоєння нових технологій) 1.3. Створення умов для залучення інвестицій та розвитку підприємництва 1.4. Розвиток морегосподарського комплексу
2. Створення комфортних умов для життєдіяльності громади	2.1. Збільшення кількості та підвищення якості надання комунальних послуг населенню 2.2. Розвиток комунальної інфраструктури території ОТГ 2.3. Розвиток «зеленої» енергетики та запровадження енергоефективних технологій в соціальну сферу 2.4. Підвищення рівня безпеки населення 2.5. Забезпечення належного рівня охорони здоров'я мешканців громади 2.6. Формування доступної та якісної системи освіти, що відповідає вимогам громади та суспільства 2.7. Розширення можливостей для забезпечення культурних, духовних потреб та здорового способу життя
3. Створення та розвиток ефективної системи управління територією Коблівської об'єднаної громади	3.1. Забезпечення прозорої системи управління територією (розробка якісної містобудівної документації). 3.2. Оптимізація і розвиток земельних відносин 3.3. Підвищення ефективності управління публічними фінансами, їх розподілу та використання 3.4. Стимулювання розвитку громадянського суспільства

Джерело: розроблено автором за [50]

Управління процесом реалізації стратегії розвитку Коблівської ОТГ проводиться за принципами єдності управління, персональної відповідальності, прозорості та поточної координації дій.

З метою координації дій на технічному рівні реалізації стратегії розвитку розпорядженням селищного голови створюється постійно діюча група з управління впровадженням стратегії. До складу групи входять відповідальні за виконання завдань стратегічного плану. Очолює групу перший заступник сільського голови. Повний склад групи та персональна відповідальність за реалізацію завдань стратегічного плану визначається розпорядженням селищного голови.

Моніторинг стратегії розвитку Коблівської ОТГ включає три рівні.

Перший рівень - моніторинг зовнішнього середовища розвитку громади. Базується на аналізі основних показників, що характеризують ситуацію в державі в цілому та Миколаївській області, які є стратегічно важливими для сільської громади. Підсумки підводяться один раз на рік та доводяться як частина зведеного аналітичного моніторингового звіту. Другий рівень - моніторинг процесу реалізації стратегії відповідно до визначених показників. Третій рівень - моніторинг виконання проєктів місцевого розвитку, що складають план реалізації стратегії розвитку. Оцінюється стан виконання кожного проєкту та ступінь досягнення результатів, передбачених технічним завданням на проєкт.

На підставі результатів моніторингу, один раз на рік спеціалісти Установи «Агенція місцевого розвитку Коблівської ОТГ», спільно з відділом економічного розвитку та інвестицій Коблівської сільської ради, а також з постійною комісією з питань комунальної власності, інфраструктури, транспорту та житлово-комунального господарства та постійною комісією з питань бюджету, фінансів та планування соціально-економічного розвитку виносять на чергове засідання групи з управління та впровадження стратегії Коблівської ОТГ на період 2021-2027 роки проміжний аналіз фінансових потреб, зведений по всіх стратегічних цілях. Затверджений групою аналіз

фінансових потреб надається до депутатської комісії з питань бюджету, фінансів та планування соціально-економічного розвитку Коблівської ОТГ для урахування під час розробки проєкту бюджету на наступний рік.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ КОБЛІВСЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Узагальнюючи результати аналізу розвитку Коблівської ОТГ сформовано список проблемних питань та визначено пріоритети її розвитку (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Результати діагностики проблем та визначення пріоритетів розвитку Коблівської ОТГ

Проблемні питання	Пріоритети розвитку
Недостатня інформованість про громаду за її межами Низька громадська ініціативність та активність членів громади Безробіття (відсутність робочих місць) та низький рівень доходу мешканців у зв'язку з їх низькою кваліфікацією Відсутність зовнішніх інвестицій Низька якість дорожнього покриття та відсутність стабільного транспортного сполучення у всіх населених пунктах громади Відсутність можливості для самореалізації та низький рівень задоволення розвиткових потреб Низький рівень підприємницької активності через несприятливі умови для розвитку підприємництва Низька екологічна свідомість жителів громади, що призводить до великої засміченості території громади через несанкціоноване викидання сміття Відсутність постійного та якісного водопостачання через зношеність мереж водопостачання та водовідведення Відсутність знань з формування місцевої політики розвитку та відсутність кваліфікованих фахівців у сфері залучення зовнішніх коштів Поширення злочинності, алкоголізму, наркоманії та низький рівень безпеки Зношеність матеріально-технічного забезпечення у об'єктах комунальної сфери та низький рівень впровадження енергоефективних заходів	Зменшення рівня безробіття Ремонт доріг між поселеннями громади Ремонт вулиць Покращення водопостачання Благоустрій населених пунктів громади Розвиток сфери дозвілля (відпочинку, спорту) Розвиток малого і середнього бізнесу Покращення водовідведення Покращення освітлення населених пунктів громади Сприяння розвитку промислових підприємств Підтримка фермерства Використання місцевих природних ресурсів Підтримка кооперативного руху Розвиток туризму

Низький демографічний приріст та значна частка людей старшого віку Відсутність якісного та сучасного медичного обладнання для належного медичного обслуговування, низький рівень обслуговування Відсутність достатньої кількості зон відпочинку, дитячих майданчиків, спортивної інфраструктури Відплив молоді через низьку зарплату та відсутність можливості активного відпочинку	Підтримка агрохолдингів
---	-------------------------

Джерело: сформовано автором за [50]

Управління процесом реалізації стратегії розвитку Коблівської ОТГ проводиться за принципами єдності управління, персональної відповідальності, прозорості та поточної координації дій.

З метою координації дій на технічному рівні реалізації стратегії розвитку розпорядженням селищного голови створюється постійно діюча група з управління впровадженням стратегії. До складу групи входять відповідальні за виконання завдань стратегічного плану. Очолює групу перший заступник сільського голови. Повний склад групи та персональна відповідальність за реалізацію завдань стратегічного плану визначається розпорядженням селищного голови.

Моніторинг стратегії розвитку Коблівської ОТГ включає три рівні. Перший рівень - моніторинг зовнішнього середовища розвитку громади. Базується на аналізі основних показників, що характеризують ситуацію в державі в цілому та Миколаївській області, які є стратегічно важливими для сільської громади. Підсумки підводяться один раз на рік та доводяться як частина зведеного аналітичного моніторингового звіту. Другий рівень - моніторинг процесу реалізації стратегії відповідно до визначених показників. Третій рівень - моніторинг виконання проєктів місцевого розвитку, що складають план реалізації стратегії розвитку. Оцінюється стан виконання кожного проєкту та ступінь досягнення результатів, передбачених технічним завданням на проєкт.

На підставі результатів моніторингу, один раз на рік спеціалісти Установи «Агенція місцевого розвитку Коблівської ОТГ», спільно з відділом

економічного розвитку та інвестицій Коблівської сільської ради, а також з постійною комісією з питань комунальної власності, інфраструктури, транспорту та житлово-комунального господарства та постійною комісією з питань бюджету, фінансів та планування соціально-економічного розвитку виносять на чергове засідання групи з управління та впровадження стратегії Коблівської ОТГ на період 2021-2027 роки проміжний аналіз фінансових потреб, зведений по всіх стратегічних цілях. Затверджений групою аналіз фінансових потреб надається до депутатської комісії з питань бюджету, фінансів та планування соціально-економічного розвитку Коблівської ОТГ для урахування під час розробки проєкту бюджету на наступний рік.

Сценарне моделювання є важливою методологічною базою стратегічного вибору та формування стратегії розвитку Коблівської ОТГ.

Сценарій – деяка послідовність подій, які можуть відбутися в майбутньому із значною долею ймовірності за певних умов. Такі умови, або фактори, можуть бути як зовнішні, так і внутрішні. Іншими словами, в основі кожного сценарію повинні бути покладені базові сценарні припущення, за яких можуть виникати ті чи інші фактори впливу.

Зважаючи на те, що для новоствореної ОТГ дуже мало даних для відстеження попередньої динаміки соціально-економічних процесів, повноцінне формулювання сценаріїв у 2020 році неможливе (стане можливим під час наступних періодів стратегічного планування – через 3-5 років). Таким чином, наведені нижче елементи сценарного моделювання відображають, передусім вплив на громаду зовнішніх факторів. Таким чином, основними сценаріями розвитку Коблівської ОТГ є: інерційний (песимістичний) та модернізаційний (реалістичний) (табл. 3.2).

Інерційний (песимістичний), сценарій розвитку громади формується за комплексу припущень, що тривкий у часі (горизонті планування) баланс зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стан громади як соціально-економічної системи залишається незмінним, тобто послідовність станів

системи змінюється за інерцією: громада рухається по інерції, суспільно-економічний стан країни не сприяє розвитку.

Таблиця 3.2

**Характеристика інерційного (песимістичного) сценарію розвитку
Коблівської ОТГ**

<i>Базові припущення</i>		<i>Результати реалізації</i>
<i>Національний рівень</i>	<i>Місцевий рівень</i>	
1. Військовий конфлікт на Сході України заморожується; 2. Зростають видатки Бюджету на утримання армії та ВПК; 3. Рівень корупції в країні зменшується незначно – замість реальних реформ спостерігаємо їх імітацію; 4. Децентралізація проходить мляво, основні заходи відкладаються до 2020-2021 рр.; 5. ВВП країни продовжує падіння; 6. Гривня підтримується виключно міжнародними кредитами та, відповідно, інтервенціями НБУ на валютному ринку, продовжується неконтрольована інфляція 7. Інвестиційна привабливість України залишається низькою, рівень залучення інвестицій не зростає; 8. Податковий тиск на підприємців залишається високий, в тіні продовжує залишатися більше 50% малого і середнього бізнесу; 9. В умовах суттєвої корекції тарифів на газ підвищується вірогідність	1. Ідентичність громади на стадії формування, впізнаваність в регіоні та Україні поки що незначна; 2. Структура економіки громади виразно диференційована на економіку центра об'єднання і економіку решти територій; 3. Інвестиційний та підприємницький клімат у громаді залишаються на тому ж рівні; 4. Рівень купівельної спроможності населення постійно знижується; 5. Рівень реальної бюджетної забезпеченості громади дещо покращується внаслідок створення ОТГ; 6. З'являються кошти на модернізацію об'єктів інфраструктури.	Демографічна ситуація на найближчі роки залишається без змін, або погіршиться, при цьому вікова структура населення змінюється в бік скорочення працездатного населення та його «старіння», що, відповідно, призводить до зростання навантаження на працездатне населення. Внаслідок скорочення робочих місць в реальному секторі більшість населення живе за рахунок торгівлі, послуг, бюджетних, пенсійних та соціальних виплат. Сільські території продовжують занепадати через відсутність місць праці та реальних джерел доходів сільського населення. Несприятливий підприємницький клімат та низька інвестиційна привабливість громади не сприяють зниженню рівня тінізації економіки. Реальний сектор економіки повільно скорочується. Внаслідок зростання доходів бюджету після об'єднання дещо покращуються стан

збільшення рівня неплатежів населення, що призводить до поглиблення кризи в ЖКГ.		інфраструктури (окремих об'єктів інженерно-комунальної інфраструктури громади), однак розпорошення коштів по населених пунктах території не дозволяє створити кумулятивного ефекту: модернізація інфраструктури розтягується на довгі роки.
--	--	---

Джерело: сформовано автором за [50]

Модернізаційний (реалістичний) сценарій розвитку будується на припущеннях, за яких формуються найсприятливіші зовнішні (глобальні та національні) та внутрішні (ті, які громада здатна створити самостійно) фактори впливу: громада активно використовує можливості в умовах швидкого суспільно-економічного розвитку країни (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Характеристика модернізаційного (реалістичного) сценарію розвитку Коблівської ОТГ

<i>Базові припущення</i>		<i>Результати реалізації</i>
<i>Національний рівень</i>	<i>Місцевий рівень</i>	
1. Військове протистояння на Сході України припиняється; 2. Видатки на оборону країни та підтримки ЗСУ стабілізуються (зменшуються), а вивільнені кошти спрямовуються на розвиток; 3. Рішуче впроваджуються системні реформи: судова, податкова, децентралізація та ін.; 4. ВВП країни починає зростання у 2020-2021рр.;	1. Громада формує власну ідентичність та «якірні точки» розвитку території; 2. Сформовано базові планувальні документи громади: розроблена стратегія, Генеральний план, схеми зонування земель громади, схема планування громади, інвестиційний паспорт громади тощо; 3. У громаді покращується підприємницький та	Громада поступово формує свій новий імідж інвестиційно-привабливої території: високотехнологічний та екологічний. Внаслідок ефективної політики місцевої та регіональної влади громада залучає стратегічних інвесторів у пріоритетні галузі економіки та сільського господарства. Існуючі промислові виробництва на території Коблівської громади

5. Гривня стабільна або рухається в прогнозованому валютному коридорі; 6. Інвестиційна привабливість країни покращується; 7. Податкова реформа виводить бізнес із «тіні», відбувається легалізація робочої сили, зменшується виплата заробітних плат «в конвертах»; 8. Соціальна політика держави мінімізує ризики росту неплатежів внаслідок зростання тарифів на комунальні послуги (застосування механізмів субсидіювання соціально незахищених прошарків населення); 9. Державні органи виконавчої влади на рівні держави та області активно впроваджують відповідні Стратегії розвитку.	інвестиційний клімат – громада стає привабливою для інвесторів; 4. Створюються привабливі інвестиційні пропозиції; 5. Громада є активним учасником впровадження Стратегії розвитку області та, відповідно, реципієнтом Державного Фонду регіонального розвитку; 6. Громада ефективно використовує державну субвенцію на розвиток інфраструктури; 7. Громада активно залучає позабюджетні кошти з грантових та інвестиційних джерел, впроваджуючи при цьому принципи гендерного і партисипативного бюджетування.	модернізуються та збільшують обсяги виробництва промислової продукції. Громада здійснює інвентаризацію земель та формує портфель привабливих інвестиційних пропозицій, активно просуваючи їх на інвестиційні ринки. В громаду поступово заходять стратегічні інвестори, зокрема у галузі з високою доданою вартістю, а також у сферу рекреації. Навколо стратегічних інвесторів активізується малий і середній бізнес, заповнюючи логістично-послугову нішу. Активно розвивається туристично-рекреаційна галузь, включаючи садиби зеленого туризму, туристичні маршрути вихідного дня тощо. Зростає рівень доходів населення, що поживляє внутрішній ринок громади. Проекти розвитку в рамках реалізації Стратегії розвитку області активізують економічне життя на сільських територіях, формуючи «якірні точки» економічного зростання, зокрема, це розвиток кооперативного руху, створення неаграрних видів бізнесу тощо. Активне залучення державних субвенції та коштів з ДФРР разом з чітким планом модернізації інженерної та соціальної інфраструктури в середньостроковій перспективі дозволять значно підвищити рівень
---	--	--

		комфорту та покращити стан доріг в громаді.
--	--	---

Джерело: сформовано автором за [50]

Успіх реалізації та сталості результатів базується на розумному врахуванні інтересів громади і приватних інтересів. Тому, де це можливо, необхідне поєднання фінансування з селищного бюджету і приватних коштів на додаток до підтримки з держбюджету та програм МТД.

Досвід інших регіонів і країн може прискорити реалізацію проєктів і сприяти отриманню максимальної віддачі.

Відповідно до передбачених стратегією цілей, окремі завдання та ідеї проєктів можуть бути додані, або змінені в наступні роки під час процедур моніторингу та актуалізації стратегії.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі запропоновано вирішення наукової проблеми, яка полягає у поглибленні теоретичних засад формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. Результати досліджень тенденцій та закономірностей стратегічного планування розвитку територій дозволили відповідно до поставленої мети та завдань зробити наступні висновки та узагальнення.

1. У процесі дослідження теоретико-методичних засад стратегічного планування досліджено погляди науковців до понять “стратегія”, “стратегічне планування” відносно розуміння їх сутності, охарактеризовано основні наукові теорії, які доцільно використовувати в системі стратегічного планування розвитку територіальних громад. Виявлено, що стратегічне планування розвитку територіальних громад в цілому, а також вирішення окремих стратегічних проблем вже має в Україні достатньо тривалу історію з початку 90-х років минулого сторіччя. В Україні, як і в інших країнах світу, активно розвивається та запроваджується стратегічний підхід до планування сталого територіального розвитку. Наразі в Україні зроблений вибір на користь громадівської теорії місцевого самоврядування. Формування та реалізація стратегії розвитку територіальної громади потрібне для розуміння вектору руху й кінцевої мети, дає бачення, за рахунок яких ресурсів амбіції можливо зробити реальністю, у які строки та хто за це відповідальний.

2. Досліджено, що при всій різноманітності моделей та методів стратегічного планування вони мають три складові, притаманні будь-якому проектному циклу – аналіз, планування, впровадження. Процес формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади – це робота групи, складеної з представників основних верств територіальної громади, над визначенням: майбутнього образу (бачення) громади, яким його хоче бачити сама територіальна громада; головних (стратегічних) цілей, досягнення яких

забезпечить набуття громадою визначеного громадою образу; планів дій, тобто логічних послідовних заходів, спрямованих на досягнення цих цілей з використанням спеціальних процедур.

Охарактеризовано етапи формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. Визначено, що стратегічне планування – системний шлях до управління змінами й досягнення консенсусу в громаді, а також створення спільного бачення економічного майбутнього розвитку громади, творчий процес визначення проблем та погодження реалістичних цілей, завдань та проектів, здійснення яких вирішить ці проблеми. Стратегічне планування є також потужним інструментом об'єднання лідерів бізнесу та місцевої влади для створення публічно-приватних партнерств, що має позитивний вплив на місцевий діловий клімат та конкурентне становище громади, а також на вирішення інших питань, пов'язаних з рівнем життя всіх громадян.

3. Досліджено, що стратегічне планування соціально-економічного розвитку на регіональному та місцевому рівнях є важливим невід'ємним елементом стратегічного управління закордоном. Проаналізовано досвід стратегічного планування регіонального розвитку Польщі, Франції, Німеччини, Білорусі, Казахстану. Стратегічне планування розвитку територій в зарубіжних країнах націлене на підвищення конкурентоспроможності території. У більшості європейських країн була здійснена адміністративна реформа, відбулася децентралізація державної влади. Це сприяло створенню ефективних механізмів стратегічного планування територій на національному, регіональному та місцевому рівнях. З огляду на те, що різні країни накопичили значний теоретичний і практичний досвід у сфері стратегічного планування територій, його аналіз та узагальнення можуть мати науково-теоретичне і прикладне значення для України.

4. Досліджено процес формування стратегії розвитку Коблівської ОТГ Миколаївської області. Наведена адміністративно-територіальна характеристика Коблівської ОТГ, спеціалізація економіки громади. Визначено

фактори, які стримують розвиток туризму в Коблівській ОТГ. Метою стратегії розвитку Коблівської ОТГ є зростання добробуту, підвищення рівня життя і соціального захисту населення за рахунок забезпечення позитивних структурних зрушень в економіці, підвищення її конкурентоспроможності, як основи для збалансованого зростання стандартів та показників економічного розвитку. Стратегія визначає цілі, завдання та основні заходи соціально-економічного розвитку, а також формування та раціонального використання фінансових ресурсів Коблівської об'єднаної територіальної громади. Підготовка стратегії розвитку Коблівської ОТГ відбувається у відповідності до методології, запропонованої Програмою для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з Європою».

5. Узагальнюючи результати аналізу розвитку Коблівської ОТГ сформовано список проблемних питань та визначено пріоритети її розвитку, а саме: зменшення рівня безробіття; ремонт доріг між поселеннями громади; ремонт вулиць; покращення водопостачання; благоустрій населених пунктів громади; розвиток сфери дозвілля (відпочинку, спорту); розвиток малого і середнього бізнесу; покращення водовідведення; покращення освітлення населених пунктів громади; сприяння розвитку промислових підприємств; підтримка фермерства; використання місцевих природних ресурсів; підтримка кооперативного руху; розвиток туризму; підтримка агрохолдингів.

6. Визначено, що сценарне моделювання є важливою методологічною базою стратегічного вибору та формування стратегії розвитку Коблівської ОТГ. Зважаючи на те, що для Коблівської ОТГ дуже мало даних для відстеження попередньої динаміки соціально-економічних процесів, повноцінне формулювання сценаріїв стане можливим під час наступних періодів стратегічного планування – через 3-5 років. Означено основні сценарії розвитку Коблівської ОТГ, а саме: інерційний (песимістичний) та модернізаційний (реалістичний). Розкрито характеристики обох сценаріїв –

базові припущення на національному та місцевому рівнях та результати їх реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративно-територіальний устрій України: історія, сучасність, перспективи : монографія / [В. Г. Куйбіда, В. П. Павленко, В. А. Цюк та ін.]. – К. : Геопринт, 2016. – 615 с.
2. Акофф Р. Л. Планирование в больших экономических системах / Р. Л. Акофф. – М. : Советское радио, 1989. – 224 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. Л. И. Евенко. – СПб : Питер, 2015. – 519 с.
4. Асоціація агенцій регіонального розвитку України [Електронний ресурс] // Офіційна Інтернет-сторінка Асоціації агенцій регіонального розвитку України. – Режим доступу: <http://www.narda.org.ua>.
5. Багатогалузева статистична інформація: регіональна статистика [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Басков В. Н. Сельское общество XXI века: пути развития / В. Н. Басков, А. В. Камянчук // Стратегическое планирование развития территорий. – Ирбит : Издательский дом “Печатный вал”. – 2013. – С. 27-31.
7. Берданова О. В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко. – К. : ТОВ “Софія-А”. – 2019. – 88 с. – (Швейцарсько-український проект “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”).
8. Берданова О. В. Стратегічне планування: навчальний посібник / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. В. Тертичка. – Л. : ЗУКЦ, 2018. – 138 с.
9. Бочко В. С. Стратегическое планирование развития территории – нарождающаяся экономическая форма ответа на вызовы рынка и глобализации / В. С. Бочко // Экономика региона. – 2014. – № 1. – С. 20-38.
10. Брусак Р. Л. Стратегічне планування в управлінні розвитком території : електронний посібник / Р. Л. Брусак. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2017. – 173

с.

11. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Б. Будзан. – К. : Основи, 2018. – С. 71.
12. Буркинський Б. В. Інноваційна стратегія у соціально-економічному розвитку регіону / Б. В. Буркинський, Є. В. Лазарева. – Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2017. – 140 с.
13. Вакуленко В. М. Стратегічне планування економічного розвитку великого міста як інструмент підвищення ефективності його управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 “Міське самоврядування” / В. М. Вакуленко. – К., 2003. – 21 с.
14. Васильченко Г. Методологія та практика стратегій місцевого економічного розвитку та підприємств в умовах глобалізації / Г. Васильченко // Стратегія економічного розвитку України: (Спецвипуск). – 2017. – № 28. – С. 30-36.
15. Гадай І. Про агенцію місцевого розвитку [Електронний ресурс] / І. Гадай. – Режим доступу: <http://ldp.lviv.ua/amr.php>.
16. Галушкіна Т. П. Аналіз вітчизняної законодавчої практики розробки стратегії соціально-економічного розвитку регіону / Т. П. Галушкіна, В. Є. Реутов, Л. М. Качаровська; за наук. ред. Т. П. Галушкіної // Стратегічні вектори регіональних трансформаційних зрушень : монографія. – Сімферополь : ПП “Підприємство Фенікс”, 2013. – 175- 193.
17. Герасимчук З. В. Організаційно-економічні механізми формування та реалізації стратегії розвитку регіону : монографія / З. В. Герасимчук, І. М. Вахович. – Луцьк : ЛДТУ, 2016. – 248 с.
18. Гончаренко О. М. Методологічні засади розробки нової редакції Концепції Національної безпеки України / О. М. Гончаренко, Є. М. Лисицин. – К. : НІСД, 2015. – С. 26.
19. Гринчель Б. М. Методология и практика городского стратегического планирования / Б. М. Гринчель, Н. Е. Костылева. – СПб. : ИРЭ РАН, 2014. – 88 с.

20. Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. – К. : НІСД, 2018. – 288 с.
21. Господарський кодекс України № 436-IV від 16 січня 2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
22. Грищенко С. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства : практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу / С. Грищенко – К. : ФОП Москаленко О. М., 2017. – 140 с.
23. Даль В. И. Толковый словарь живого великого русского языка [Электронный ресурс] / В. И. Даль; под ред. проф. И. А. Бодуэна-де-Куртенэ. – СПб.-М. : М. О. ВОЛЬФ, 1914. – Режим доступа: <http://www.slovari.ru>.
24. Даль В. И. Толковый словарь живого великого русского языка [Электронный ресурс] / В. И. Даль; под ред. проф. И. А. Бодуэна-де-Куртенэ. – СПб.-М. : М. О. ВОЛЬФ, 1914. – Режим доступа: <http://www.slovari.ru>.
25. Данилишин Б. Региональное развитие в Украине [Электронный ресурс] / Б. Данилишин. – Режим доступа: <http://gazeta.zn.ua/POLITICS>.
26. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Кабінету міністрів України № 385 від 6 серпня 2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>.
27. Державне управління регіональним розвитком України : монографія / [В. Є. Воротін, Я. А. Жаліло, С. О. Біла та ін.]; за заг. ред. В. Є. Воротіна, Я. А. Жаліло. – К. : НІСД, 2019. – 288 с.
28. Державно-приватне партнерство в системі регулювання економіки : монографія / [Т. І. Єфименко, Є. Л. Черевиков, К. В. Павлюк та ін.]; за заг. ред. Т. І. Єфименко. – К. : НАН України, Ін-т екон. та прогнозув., 2016. – 372 с.
29. Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку : навчальний посібник / [В. Мамонова, Н. Балдич, Н. Гринчук та ін.]. – К. :

Центр громадської експертизи, Проект “Місцевий економічний розвиток міст України”, 2018. – 176 с.

30. Еволюція місцевого економічного розвитку в Канаді – аналіз концепція, практичні рішення та кращі практики. – К. : МЕРМ, 2017. – 50 с. – (Проект “Місцевий економічний розвиток міст України”).

31. Економічний розвиток територій: агенції місцевого розвитку DETK [Електронний ресурс] / [В. Воробей, К. Кравчук, Л. Мочарська та ін]. – DETK, 2018. – Режим доступу: <http://ppv.net.ua>.

32. Економічний словник-довідник / [за ред. С. В. Мочерного]. – К. : Феміна, 2015. – С. 88.

33. Європа 2020: стратегія розумного, стійкого і всеосяжного зростання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/europe2020>.

34. Єрохін С. А. Основні засади формування стратегій соціально-економічного розвитку України / С. А. Єрохін // Актуальні проблеми економіки. – 2018. – № 12. – С. 18.

35. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави : монографія / Я. А. Жаліло. – К. : НІСД, 2017. – 336 с.

36. Інститути та інструменти розвитку територій. На шляху до Європейських принципів / [за ред. С. Максименка]. – К. : Київський центр інституту Схід-Захід, 2018. – 244 с.

37. Козлова Л. В. Науково-методичні підходи щодо підвищення ефективності управління соціально-економічним розвитком регіону, дис. ... кандидата екон. наук: 08.00.05 / Людмила Вікторівна Козлова. – Донецьк, 2013. – 218 с.

38. Карпець С. Л. Агентства регіонального розвитку: європейський досвід, практика становлення та перспективи розвитку в Україні / С. Л. Карпець // Формування ринкових відносин в Україні. – 2018. – № 7 (86). – С. 131-136.

39. Конституція України № 254к/96-ВР від 28 червня 1996 р. Тлумачення від 12 квітня 2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://zakon4.rada.gov.ua/laws>.

40. Крысин Л. П. Толковый словарь иностранных слов / Л. П. Крысин. – М. : Эксмо, 2008. – 944 с.
41. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М. : Прогресс, 1982. – С. 26.
42. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – СПб. : АО “Корунс”, 1994. – С. 538.
43. Кузык Б. Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование : учебник / Б. Н. Кузык, В. И. Кушлин, Ю. В. Яковец. – [2-е изд.]. – М. : ЗАО Издательство “Экономика”, 2018. – 575 с.
44. Кухарская Н. А. Концепция стратегирования социально-экономического развития регионов Украины : монография / Н. А. Кухарская. – Одесса : Феникс, 2017. – 88 с.
45. Лендвел М. Нові інституційні механізми регіонального розвитку в Європі / М. Лендвел // Регіональні студії. – Випуск 1. – С. 18-28.
46. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб., Питер, 2013. – С. 23.
47. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. Л. И. Евенко. – М. : Дело 1992. – С. 256.
48. Методичні рекомендації щодо планування розвитку громад/ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://decentralization.gov.ua/news/9514>
49. Михельсон А. Д. Объяснение 25000 иностранных слов, вошедших в употребление в русский язык, со значением их корней [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.slovari.ru>.
50. Офіційний сайт Коблівської ОТГ Миколаївської області[Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://koblivska-gromada.gov.ua>
51. Павленков Ф. Словарь иностранных слов, вошедших в состав русского языка [Електронний ресурс].Режим доступу: <http://www.slovari.ru>.
52. Планування місцевого сталого розвитку : посібник з формування

стратегії місцевого сталого розвитку. – Київ, 2005. – 66 с. – (ПРООН, Муніципальна програма сталого розвитку).

53. Полный словарь иностранных слов, вошедших в употребление в русском языке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.slovari.ru>.

54. Про добровільне об'єднання громад : Закон України – Режим доступа: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

55. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України № 280/97-ВР від 21 травня 1997 р. (зі змінами) // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – Ст. 170.

56. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева – М. : ИНФРА-М., 1999. – 479 с.

57. Регіональна політика: правове регулювання. Світовий та український досвід / [за заг. ред. А. Ткачука]. – К. : Леста, 2018. – 260 с.

58. Словарь иностранных слов, вошедших в состав русского языка : материалы для лексической разработки заимствованных слов в русской литературной речи [Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.slovari.ru>.

59. Стратегическое планирование [Электронный ресурс] / Организация объединенных наций. – Режим доступа: <http://www.un.org/ru>.

60. Территориальное стратегическое планирование при переходе к рыночной экономике: опыт городов России / [Б. С. Жихаревич, Л. Э. Лимонов, С. А. Васильев и др.]; под общ. ред. д.э.н. С. А. Васильева. – СПб. : ГП МЦСЭИ “Леонтьевский центр”, 2013. – 384 с.

61. Толковый словарь / [ред. д.э.н. Осадчая И. М]. – М. : ИНФРА-М, Издательство “Весь Мир”, 2013. – 846 с.

62. Толковый словарь русского языка [Электронный ресурс] / [В. В. Виноградов, Г. О. Винокур, Е. А. Ларин и др.]; под ред. Д. Н. Ушакова. – М. : “ГИИиНС”, 1935. – Режим доступа: <http://www.slovari.ru>.

63. Полный словарь иностранных слов, вошедших в употребление в

русском языке [Электронный ресурс] / Режим доступа:
<http://www.slovari.ru>.

64. Территориальное стратегическое планирование при переходе к рыночной экономике: опыт городов России / [Б. С. Жихаревич, Л. Э. Лимонов, С. А. Васильев и др.]; под общ. ред. д.э.н. С. А. Васильева. – СПб. : ГП МЦСЭИ “Леонтьевский центр”, 2013. – 384 с.

65. Тертичка В. В. Запровадження стратегічного планування в Україні : зб. док. і матеріалів [Електронний ресурс] / В. Тертичка. – К. : Центр досліджень адміністративної реформи НАДУ, 2017. – 437с. – Режим доступу: www.IPAS.org.ua.

66. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова. — К. : КНЕУ, 2016. — 699 с.

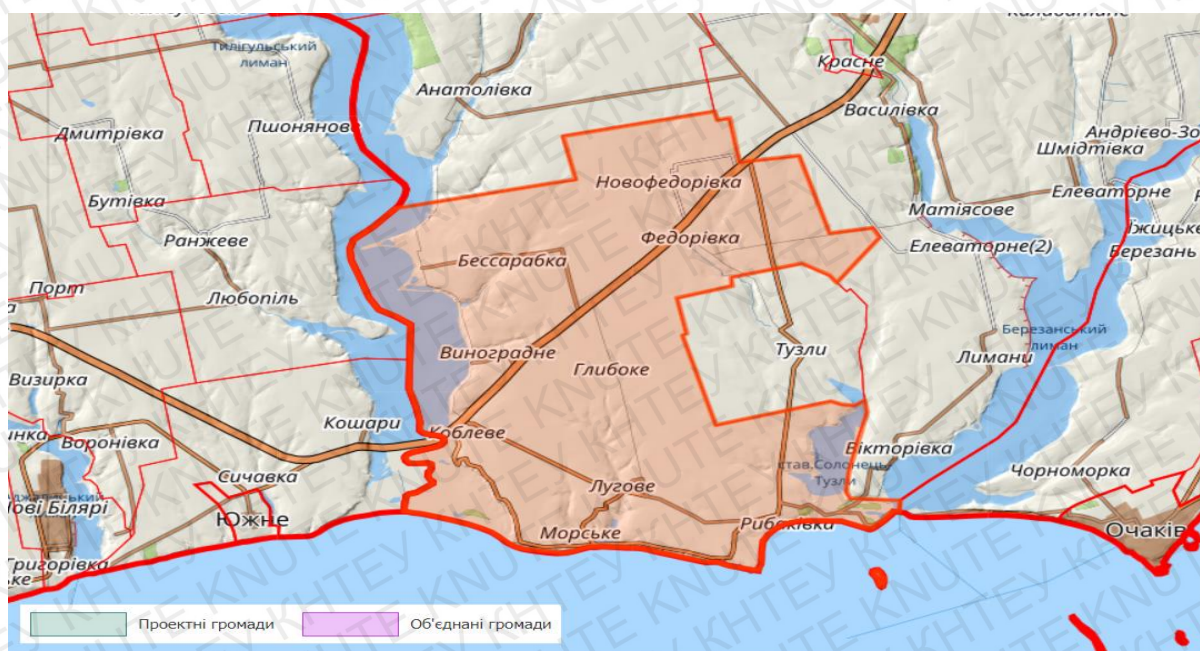
67. Шубін О. Стратегічне управління як основна частина системи менеджменту підприємства / О. Шубін // Журнал європейської економіки. – 2017. – № 4. – С. 470.

68. Хумарова Н. І. Екологоорієнтоване стратегічне планування розвитку регіону / Н. І. Хумарова // Формування конкурентоспроможної економіки регіонів українського Причорномор'я : монографія / за ред. Б. В. Буркинського. – Одеса : Інститут проблем ринку та еколого- економічних досліджень, 2018. – С. 355.

69. Lorange P. Corporate planning: an executive viewpoint / Peter Lorange. – Englewood Cliffs. Prentice-Hal, 1980. – 245 p.

ДОДАТКИ

Територіальне розміщення Коблівської ОТГ Миколаївської області



*Додаток 2***Система цілей, завдань та проєктних заходів Коблівської громади до 2027 року**

Стратегічні цілі	Пріоритети (операційні цілі)	Завдання та заходи
1. Розвиток спеціалізованих сфер економіки громади (аграрно-промислова та туристична сфери)	1.1. Розвиток туризму (менеджмент і маркетинг курортно-туристичних ресурсів та продуктів громади)	1.1.1. Створення та розвиток туристичних продуктів
		1.1.1.1. Створення та розвиток туристично-інформаційних центрів
		1.1.1.2. Створення та просування нових туристичних маршрутів
		1.1.1.3. Розвиток туристичної інфраструктури, в т.ч. вздовж туристичних маршрутів і шляхів активного туризму
		1.1.1.4. Нове будівництво стели в с. Коблеве
		1.1.2. Популяризація туристичного потенціалу громади
		1.1.2.1. Популяризація туристичного потенціалу громади
		1.1.2.2. Формування концепції туристичного бренду громади
		1.1.2.3. Участь у організації та проведенні масових фестивальних заходів, форумів, виставок, конференцій
		1.1.2.4. Формування інформаційної платформи розвитку туристичної сфери громади – Центру розвитку туризму Коблівської ОТГ
		1.1.2.5. Розробка та поширення інформаційно-довідкових матеріалів
		1.1.2.6. Проведення навчальних семінарів для керівників суб'єктів підприємницької діяльності в сфері туризму, власників осель сільського туризму
		1.1.3. Розвиток рекреаційно-туристичних територій громади та використання природних лікувальних ресурсів
		1.1.3.1. Створення курорту місцевого значення «КОБЛЕВО» на території Коблівської сільської об'єднаної територіальної громади Березанського району Миколаївської області
		1.1.3.2. Вивчення природних лікувальних ресурсів для використання у рекреаційно-оздоровчих цілях
		1.1.3.3. Нове будівництво комплексу берегоукріплюючих споруд для благоустрою узбережжя в с. Коблеве, с. Рибаківка, с. Морське
		1.1.3.4. Створення та обладнання пляжних зон на території громади
		1.1.3.5. Створення туристичного кластеру «КОБЛЕВО»
		1.1.3.6. Будівництво нової курортної інфраструктури і курортно-рекреаційних установ цілорічного функціонування курорту «КОБЛЕВО» на території

		Коблівської сільської об'єднаної територіальної громади Березанського району Миколаївської області, Україна
1.2. Розвиток агропромислового комплексу (інтеграція підприємств агропромислового комплексу, підвищення їх продуктивності та освоєння нових технологій)	1.2.1. Сприяння формуванню агрокластерів на території громади	
	1.2.1.1. Створення агро-рекреаційного кластеру «Коблево»	
	1.2.2. Створення системи інформаційної та юридичної підтримки сільськогосподарського виробництва (дорадча служба).	
	1.2.3. Сприяння розвитку підприємництва та кооперативного руху, в тому числі із вирощування нових культур за сучасними технологіями	
	1.2.3.1. Раціональне використання та екологічна безпека ґрунтів	
	1.2.3.2. Запровадження енергозберігаючих і високопродуктивних технологій вирощування сільськогосподарських культур	
	1.2.3.3. Сприяння створення сучасних систем зрошення	
	1.2.3.4. Створення марикультурних господарств із штучного розведення та товарного вирощування морських водоростей, безхребетних і риб	
	1.3.1. Запровадження системного підходу з цільового маркетингу інвестиційних можливостей (продуктів), стратегій, програм і перспективних планів громади та їх реалізації	
	1.3.1.1. Розвиток інституційної спроможності та компетентності Установи «Агенція місцевого розвитку Коблівської ОТГ» у сфері пошуку та обслуговування інвесторів	
1.3. Створення умов для зростання конкурентоспроможності економіки, залучення інвестицій та розвитку підприємництва	1.3.2. Популяризація інвестиційних можливостей громади	
	1.3.2.1. Розробка інвестиційного паспорту громади	
	1.3.2.2. Забезпечення презентації на інвестиційних та економічних форумах інвестиційних проєктів, що передбачаються до реалізації у громаді	
	1.3.3. Розвиток міжнародного співробітництва та зовнішньо-економічної діяльності	

2. Створення комфортних умов життєдіяльності громади		1.3.3.1. Участь у програмах Європейського Союзу та сприяння залученню коштів міжнародної технічної допомоги для соціально-економічного розвитку громади
		1.3.3.2. Активізація транскордонного співробітництва з регіонами іноземних країн
		1.3.3.3. Створення та просування на міжнародному рівні позитивного іміджу громади
		1.3.4. Модернізація промислових виробництв на новій технологічній базі
		1.3.4.1. Створення індустріальних та технологічних парків на території громади
		1.3.5. Підтримка співробітництва територіальних громад
		1.3.5.1. Міжмуніципальне співробітництво та налагодження партнерства з територіальними громадами для реалізації спільних проєктів у вирішенні проблем відповідних територій
	1.4. Розвиток морегосподарського комплексу	1.4.1. Розвиток морської транспортної інфраструктури
		1.4.1.1. Створення яхтенно-туристичного комплексу в с. Морське, Березанського району Миколаївської області
		1.4.2. Розміщення пасажирських причалів
		1.4.2.1. Розміщення пасажирських причалів на узбережжі моря в зонах відпочинку с. Коблеве, с. Рибаківка, Лугове та с. Морське Березанського району, Миколаївської області
		1.4.2.2. Розміщення пасажирських причалів на узбережжі Тилігульського лиману на території Коблівської ОТГ
		2.1. Збільшення кількості та підвищення якості надання комунальних послуг населенню, екологічна освіта
		2.1.1. Розширення сфери діяльності комунального підприємства та збільшення переліку комунальних послуг.
		2.1.2. Створення та впровадження сучасної системи поводження з ТПВ.
		2.1.2.1. Будівництво та реконструкція полігонів для зберігання ТПВ та забезпечення їх спеціалізованою технікою

		2.1.2.2. Будівництво прибудинкових контейнерних майданчиків для роздільного збирання і зберігання ТПВ, придбання контейнерів для роздільного збирання ТВП, забезпечення місць відпочинку контейнерами для сміття
		2.1.2.3. Впровадження нових сучасних технологій у сфері збору, сортування, транспортування та переробки ТПВ
		2.1.2.4. Рекультивація порушених земель на території громади
		2.1.2.5. Будівництво заводу з сортування та переробки ТПВ
		2.1.3. Забезпечення населення якісною питною водою
		2.1.3.1. Будівництво, капітальний ремонт та реконструкція мереж водопостачання та водовідведення населених пунктів та зон відпочинку громади
		2.1.3.2. Заміна обладнання систем водопостачання та водовідведення на менш енергоємне
		2.1.3.3. Нове будівництво Південно-Бузького групового водопроводу Березанського району, Миколаївської області
		2.1.3.4. Будівництво колективних установок очистки питної води в місцях масового перебування людей, закладах освіти та охорони здоров'я
		2.1.3.5. Буріння нових, добудова та відновлення роботи артезіанських свердловин
		2.1.3.6. Будівництво очисних споруд каналізації в населених пунктах громади
		2.1.4. Створення системи екологічного виховання жителів громади
		2.1.4.1. Розвиток екологічної освіти, формування екологічного світогляду
		2.1.4.2. Розміщення інформації щодо потенційно небезпечних об'єктів в мережі Інтернет та у ЗМІ
		2.1.4.3. Проведення екологічних фестивалів, виставок, свят
		2.1.4.4. Реалізація громадських ініціатив з очищення берегів малих річок
		2.1.4.5. Створення нових та благоустрій існуючих територій для відпочинку
		2.1.4.6. Очищення природних територій та лісосмуг від несанкціонованих сміттєзвалищ

		2.1.4.7. Розчищення та врегулювання русел річок і водойм, встановлення водоохоронних зон та прибережних захисних смуг
		2.1.4.8. Регулювання викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних джерел забруднення шляхом здійснення дозвільної діяльності
		2.1.4.9. Здійснення заходів щодо захисту атмосферного повітря, підземних і поверхневих вод та ґрунтів від забруднення, у тому числі за рахунок створення захисних насаджень.
		2.1.4.10. Виготовлення ПКД «Встановлення водоохоронної зони та прибережної захисної смуги навколо оз.Солонець-Тузли та віднесення її до охоронної зони національного парку «Білобережжя Святослава»
	2.2. Розвиток комунальної інфраструктури території ОТГ	2.2.1. Поліпшення транспортної доступності та сполученості між населеними пунктами громади, покращення стану комунальних доріг
		2.2.1.1. Проведення технічної інвентаризації та паспортизації автомобільних доріг та дорожньої інфраструктури громади
		2.2.1.2. Будівництво, капітальний та поточний ремонт доріг між населеними пунктами громади
		2.2.1.3. Реконструкція існуючих і будівництво нових автомобільних доріг до рекреаційно-туристичних центрів громади
		2.2.1.4. Реконструкція існуючих і будівництво нових автомобільних доріг для під'їзду до амбулаторій та опорних шкіл громади
		2.2.1.5. Реконструкція та ремонт існуючих автомобільних доріг на території громади
		2.2.1.6. Будівництво нових, реконструкція та обладнання існуючих зупинок громадського транспорту на території громади
		2.2.2. Покращення широкосмугового мобільного зв'язку в населених пунктах.
		2.2.3. Благоустрій територій населених пунктів громади.
		2.2.3.1. Підвищення рівня благоустрою та комунального обслуговування населених пунктів

		2.2.3.2.Розроблення проєктів улаштування нових кладовищ, розширення і реконструкція діючих в межах Коблівської ОТГ
		2.2.3.3. Реконструкція,перепрофілювання та ремонт законсервованих (не діючих) будівель комунальної власності.
		2.2.4. Забезпечення безперешкодного доступу до об'єктів соціальної інфраструктури людей з особливими потребами.
		2.2.5. Підготовка документації щодо передачі каналізаційно-очисних споруд та полігону ТПВ в комунальну власність громади.
		2.2.5.1. Отримання об'єктів (каналізаційно-очисних споруд та полігону ТПВ), які знаходяться в комунальній власності Березанської районної ради Миколаївської області, на баланс Коблівської ОТГ
		2.2.6. Газифікація населених пунктів громади
		2.2.6.1.Нове будівництво мереж газопостачання в с.Українка, Березанського району, Миколаївської області
		2.2.7. Реконструкція та будівництво об'єктів електропостачання та вуличного освітлення.
	2.3. Розвиток «зеленої» енергетики та запровадження енергоефективних технологій в соціальну сферу	2.3.1. Проведення енергоаудиту та оцінка енергоспоживання комунальних закладів в громаді
		2.3.2. Проведення реконструкції закладів соціально-гуманітарної сфери з врахуванням сучасних енергоефективних технологій
		2.3.2.1. Заходи з термомодернізації (утеплення зовнішніх стін) в Закладах Дошкільної Освіти та ЗЗСОІ-III ст.
		2.3.2.2. Модернізація систем опалень будівель Закладів Дошкільної Освіти та ЗЗСОІ-III ст..
		2.3.2.3. Модернізація систем електропостачання будівель Закладів Дошкільної Освіти та ЗЗСОІ-IIIст.
		2.3.2.4. Модернізація внутрішньобудинкових систем водопостачання будівель закладів освіти

		2.3.2.5. Модернізація та забезпечення систем постачання гарячої води для будівель закладів освіти
		2.3.3. Проведення інформаційно-роз'яснювальних кампаній щодо необхідності енергозбереження у школах, дитсадках, установах тощо
		2.3.4. Підвищення енергоефективності житлово-комунального господарства громади
		2.3.4.1. Впровадження передових технологій з альтернативної енергетики та енергозбереження на підприємствах та об'єктах житлово-комунальної сфери
		2.3.4.2. Будівництво, реконструкція та технічне переоснащення системи електропостачання та вуличного освітлення
		2.3.4.3. Термо модернізація будівель (термоізоляція зовнішніх стін, утеплення покрівлі, заміна вікон та входних дверей будівлі)
		2.3.5. Розробка заходів щодо залучення інвесторів для формування парків геліо- та вітроенергетики
		2.3.5.1. Розвиток альтернативної енергетики з відновлюваних джерел енергії на території громади, в т.ч. за межами населених пунктів ОТГ
	2.4. Підвищення рівня безпеки населення	2.4.1. Забезпечення захисту населення, навколишнього природного середовища і небезпечних об'єктів, об'єктів підвищеної небезпеки, об'єктів з масовим перебуванням людей та населених пунктів селищної ради
		2.4.1.1. Створення поліцейської станції та умов для належної роботи в рамках проєкту «Поліцейський офіцер громади»
		2.4.1.2. Створення Центру безпеки в с. Коблеве
		2.4.1.3. Підтримка діяльності національної поліції, місцевої пожежної служби, екстреної медичної допомоги
		2.4.1.4. Створення добровільних пожежних дружин на території громади
		2.4.1.5. Побудова сучасної автоматизованої системи централізованого оповіщення та інформування населення на території громади про загрозу і виникнення надзвичайних ситуацій

		2.4.1.6. Розробка та впровадження автоматизованої пожежної сигналізації в закладах ЗДО та ЗЗСО I-III ст..
		2.4.1.7. Забезпечення охорони життя людей на водних об'єктах громади
		2.4.1.8. Встановлення огорожі в Зкладах Дошкільної Освіти та ЗЗСО I-III ст.
		2.4.2. Облаштування засобами відеоспостереження населених пунктів громади
		2.4.3. Створення велоінфраструктури та інфраструктури пішого відпочинку
		2.4.3.1. Будівництво велопарковок, вело доріжок, окремих смуг та розмітки в населених пунктах та зонах відпочинку громади
		2.4.4. Створення безпечних дорожніх умов на трасі М-14 (Е-58) та інших дорогах громади
		2.4.4.1. Нове будівництво світлофорних об'єктів на пішохідних переходах
		2.4.4.2. Удосконалення організації руху транспорту та пішоходів, обладнання автомобільних доріг засобами екстреного виклику медичної допомоги
2.5. Забезпечення належного рівня охорони здоров'я мешканців громади		2.5.1. Розвиток системи первинної медицини
		2.5.1.1. Забезпеченість закладів охорони здоров'я, які надають первинну медичну допомогу, відповідним обладнанням і медикаментами, транспортними засобами та кадрами
		2.5.1.2. Профілактика та забезпечення раннього виявлення захворювань серед населення
		2.5.1.3. Будівництво та проведення реконструкції і капітального ремонту будівель, зокрема їх дахів, систем комунікацій, котелень, обладнання комунальних закладів охорони здоров'я громади
2.6. Формування доступної та якісної системи освіти, що		2.6.1. Оптимізація системи освітніх закладів громади
		2.6.2. Оснащення шкіл та дошкільних закладів з урахуванням концепції «Нова українська школа»

відповідає вимогам громади та суспільства	2.6.2.1. Забезпечення навчальних закладів сучасною комп'ютерною технікою, інформатизація освітніх послуг, використання комп'ютерних технологій у навчально-виховному процесі
	2.6.2.2. Модернізація матеріально-технічної бази дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладів шляхом забезпечення сучасним обладнанням, меблями та інвентарем
	2.6.2.3. Будівництво та проведення реконструкції і капітального ремонту будівель, зокрема їх дахів, систем комунікацій, котелень, обладнання державних і комунальних дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладів
	2.6.2.4. Створення єдиного інформаційного освітнього середовища
	2.7. Розширення можливостей для забезпечення культурних, духовних потреб та здорового способу життя
	2.7.1. Покращення матеріально-технічної бази закладів культури і мистецтва
	2.7.1.1. Нове будівництво, реконструкція та капітальні ремонти закладів культури і мистецтва
	2.7.1.2. Технічне переоснащення закладів культури і мистецтва
	2.7.1.3. Модернізація мережі бібліотек шляхом інформатизації та використання їх ресурсу для створення мережі розширених центрів надання культурних, освітніх та інших послуг (міні-кінотеатри, доступ до Інтернету, семінари та навчання)
	2.7.1.4. Відкриття Рибаківського краєзнавчого музею
	2.7.2. Розширення та вдосконалення мережі спортивних об'єктів.
	2.7.2.1. Будівництво нових та реконструкція існуючих спортивних об'єктів громади
	2.7.2.2. Покращення матеріальної бази спортивних комплексів у навчальних закладах громади
	2.7.3. Запровадження принципів здорового способу життя
	2.7.3.1. Проведення масових заходів з метою пропаганди здорового способу життя

		2.7.4. Забезпечення системного планування та проведення культурно-масових заходів
		2.7.5.Збереження і розвиток історико-культурної та духовної спадщини,створення умов для патріотичного виховання населення
		2.7.5.1. Збереження об'єктів історико-культурної спадщини та природно-заповідного фонду
		2.7.5.2. Реставрація та збереження пам'яток археології, історії, культури, садово-паркового мистецтва
		2.7.5.3. Організація та проведення фестивалів та культурно-мистецьких заходів, спрямованих в т.ч. на патріотичне виховання населення
		2.7.5.4. Розвиток молодіжного туризму по історичних місцях громади та Миколаївщини
		2.7.6. Збереження народних традицій і фольклору, розвиток народної творчості, відродження художніх промислів
		2.7.6.1. Організація проведення фестивалів народної творчості, ярмарків та виставок виробів народних промислів
		2.7.6.2. Підтримка центрів і клубних та шкільних гуртків з навчання дітей і молоді художнім промислам, вивченню та збереженню народних традицій і фольклору
3.Створення та розвиток сучасної системи управління об'єднаної громади	3.1. Забезпечення прозорості системи управління територією.	3.1.1. Розробка якісної містобудівної документації
		3.1.1.1. Забезпечення розробки схем планування територій та генеральних планів населених пунктів громади
		3.1.2. Сприяння створенню органів самоорганізації населення, покращення доступу до публічної інформації
		3.1.2.1.Сприяння створенню органів самоорганізації населення (ОСН)
		3.1.2.2.Забезпечення сприятливих умов для функціонування ОСН та створення можливостей для виконання ними власних повноважень

		3.1.2.3 Сприяння ОСН у питаннях залучення додаткових коштів та матеріально-технічних ресурсів
		3.1.3. Запровадження системи електронного урядування в органах управління громадою
		3.1.3.1. Забезпечення наявності на сайтах місцевих органів влади необхідної для населення інформації
		3.1.3.2. Підвищення рівня відкритості органів та посадових осіб місцевого самоврядування через вільний доступ до проєктів та рішень органів влади
	3.2. Оптимізація і розвиток земельних відносин	3.2.1. Комплексний аналіз територій населених пунктів для інвентаризації, розмежування земель і створення реєстрів земельних ділянок
		3.2.1.1. Розробка документації щодо передачі пляжної зони із відання Очаківського ДЛМГ до відання Коблівської сільської ради
		3.2.1.2. Розробка документації щодо побудови прогулянкової стежки вздовж узбережжя моря та лиманів
		3.2.1.3. Створення системи взаємодії з національними і природними ландшафтними парками
		3.2.2. Створення зелених зон для масового відпочинку
	3.3. Підвищення ефективності управління публічними фінансами, їх розподілу та використання	3.3.1. Пошук грантових програм, донорських коштів, фінансових ліній, спрямованих на розвиток громади.
		3.3.2. Забезпечення застосування громадського моніторингу як інструменту контролю діяльності місцевої влади
		3.3.3. Запровадження Бюджету участі (громадський бюджет) на реалізацію громадських проєктів
	3.4. Стимулювання розвитку громадянського суспільства	3.4.1. Популяризація створення громадських об'єднань з боку місцевої влади
		3.4.2. Підтримання громадських ініціатив, спрямованих на укріплення та розвиток громади.

		3.4.3. Розвиток партнерських взаємовідносин у форматі «влада-бізнес-громадськість»
--	--	---

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ УКРАЇНИ»**

Студента 2 курсу, 4мз групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

Назаренка
Владислава
Сергійовича

(підпис студента)

Науковий керівник
д.е.н.
доцент

Новікова
Наталя
Леонідівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми
д.е.н.,
доцент

Ладонько
Людмила
Степанівна

(підпис гаранта)

Київ 2020

Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (налічує 69 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 82 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі основний – 67 сторінок, містить 13 таблиць, 5 рисунків, 2 додатки.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад стратегічного планування та розроблення рекомендацій щодо формування стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні.

Відповідно до мети було визначено коло *завдань*:

- охарактеризувати теоретико-методичні аспекти формування стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні;
- дослідити еволюцію наукових поглядів до предметної області стратегічного планування розвитку територіальних громад;
- проаналізувати етапи формування стратегії розвитку територіальної громади;
- дослідити успішні практики стратегічного планування розвитку територій;
- проаналізувати алгоритм формування стратегії розвитку Коблівської об'єднаної територіальної громади Миколаївської області;
- визначити напрями удосконалення стратегічного планування розвитку Коблівської об'єднаної територіальної громади Миколаївської області.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку Коблівської об'єднаної територіальної громади Миколаївської області.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади.

Для досягнення мети випускної кваліфікаційної роботи та вирішення поставлених завдань використано низку загальнонаукових та спеціальних *методів дослідження*: метод системного підходу та історико-логічний метод – при дослідженні теоретичних аспектів стратегічного планування; методи ретроспективного, порівняльного аналізу – при розгляді успішних практик стратегічного планування розвитку територій; методи аналізу та синтезу, групування, узагальнення, перехід від абстрактного до конкретного – при розробці рекомендацій щодо визначення напрямів удосконалення стратегічного планування в Україні; економіко-статистичні – при аналізі алгоритму формування стратегії розвитку Коблівської об'єднаної територіальної громади Миколаївської області.

У першому розділі розкриваються теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади.

У другому розділі аналізується алгоритм формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади.

У третьому розділі визначено напрями удосконалення стратегічного планування розвитку Коблівської ОТГ Миколаївської області .

Ключові слова: об'єднана територіальна громада, стратегія, розвиток, стратегічне планування.

Анотація

Випускна кваліфікаційна робота присвячена поглибленню теоретичних засад стратегічного планування та розробленню рекомендацій щодо формування стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні.

У першому розділі розкриваються теоретичні засади формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади.

У другому розділі аналізується алгоритм формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади.

У третьому розділі визначено напрями удосконалення стратегічного планування розвитку Коблівської ОТГ Миколаївської області .

Ключові слова: об'єднана територіальна громада, стратегія, розвиток, стратегічне планування.

Abstract

The final qualifying work is devoted to the deepening of the theoretical foundations of strategic planning and the development of recommendations for the formation of strategies for the development of united territorial communities in Ukraine.

The first section reveals the theoretical basis for the formation of a strategy for the development of a united territorial community.

In the second section the algorithm of formation of strategy of development of the united territorial community is analyzed.

In the third section the directions of improvement of strategic planning of development of Kobliv OTG of the Nikolaev area are defined.

Key words: united territorial community, strategy, development, strategic planning.

Завідувачу кафедри публічного
управління та адміністрування
Новіковій Н.Л.

Заява

Я, Назаренко Владислав Сергійович, повідомляю, що за результатами здійснення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади» 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 роботи ідентична з друкованою.

«01» грудня 2020 року

_____ (підпис)

Згода

Я, Назаренко Владислав Сергійович, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: “Формування стратегії розвитку об’єднаної територіальної громади України” 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.

«01 » грудня 2020 року Назаренко В.С. (_____)

[ГЛАВНАЯ](#) / [КАБИНЕТ](#) /

Оригинальность85,04%

Зачисствования14,96%

Цитирования0%

Самоцитирования0%

Полный отчет

Краткий отчет

История отчетов

РАСПЕЧАТАТЬ ▾

ВЫГРУЗИТЬ ▾

СОЗДАТЬ ССЫЛКУ ▾

Свойства документа

Имя исходного файлаВипускна работа.pdf

