

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДМІНІСТРУВАННЯ

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
_____ Тамара ЛОЗИНСЬКА

07 грудня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стратегічне планування розвитку територіальної громади»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Пигида Аліна Володимирівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Олександр ЧЕРЧАТИЙ

Полтава – 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	9
1.1. Принципи формування стратегії розвитку територіальної громади	9
1.2. Досвід формування стратегії розвитку громад в Європі та Україні	13
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	19
2.1. Детермінанти розроблення стратегії розвитку територіальної громади	19
2.2. Процедури розроблення стратегії розвитку територіальної громади	21
Висновки до розділу 2	29
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАДИ	32
3.1. Реалізація стратегічних цілей	32
3.2. Роль молоді у стратегічному розвитку територіальної громади	39
Висновки до розділу 3	47
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічне планування є однією з найважливіших функцій органів державного управління і органів місцевого самоврядування, виконання якої забезпечує опрацювання різними соціальними групами узгодженої позиції щодо перспектив розвитку об'єкта планування в майбутньому. Для багатьох місцевих рад базового рівня така діяльність є новою, а отже потребує навчання фахівців, залучення до цього процесу експертів, які мають досвід стратегічного планування, та соціальної згуртованості. Складність завдань, що постали перед територіальними громадами у результаті реформи місцевого самоврядування, потребують стратегічного планування їх розвитку з метою раціоналізації використання місцевих ресурсів для підвищення життєвого рівня населення та підвищення іміджу громади. Тому дослідження можливостей удосконалення процесів стратегічного планування на місцевому рівні є своєчасним і актуальним.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт ПДАА за темою: «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (номер державної реєстрації 01170003104).

Мета роботи полягає у розробленні процедур стратегічного планування розвитку конкретної територіальної громади з урахуванням її особливостей та потреб населення.

Відповідно до поставленої мети були сформульовані такі завдання дослідження:

- окреслити принципи розроблення стратегії розвитку територіальної громади на основі вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду стратегічного планування;
- систематизувати фактори впливу на розроблення стратегії розвитку територіальної громади;
- виявити сучасний стан стратегічного планування розвитку територіальної

громади;

- обґрунтувати методичні підходи до визначення стратегічних цілей;
- розробити пропозиції щодо залучення молоді до процесу стратегічного

планування.

Об'єкт дослідження – теоретико-прикладні основи стратегічного планування в публічній сфері.

Предмет дослідження – процес стратегічного планування розвитку конкретної територіальної громади

Методи дослідження. При проведенні дослідження та написанні кваліфікаційної роботи було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод *аналізу і синтезу* використано з метою виявлення сутнісних ознак стратегічного планування та формулювання загальних пропозицій і висновків. Метод *спостереження* було використано під час проведення засідань робочої групи з розроблення стратегії розвитку Котелевської територіальної громади. Вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду стратегічного планування здійснювалося на підставі застосування методу *компаративного аналізу*. *Статистичні* методи дослідження (темпи зростання, темпи приросту, індекси) застосовувалися при вивченні сучасного стану розвитку Котелевської територіальної громади. Для визначення тенденцій розвитку громади використано методи *прогнозування* (екстраполяції, експертних оцінок), а при обґрунтуванні шляхів розвитку громади застосовано метод *моделювання* (розроблення сценаріїв).

Інформаційна база. Дослідження виконувалося на основі використання сукупності інформаційних ресурсів, а саме: законів України, що стосуються організації місцевого самоврядування та стратегічного планування; наукових статей з питань стратегічного планування; методичних посібників щодо різних аспектів стратегічного планування; інтернет-ресурсів; інформації офіційних сайтів Міністерства розвитку громад і територій України, Міністерства цифрової трансформації України, Полтавської обласної ради, Котелевської селищної ради; результатів емпіричних досліджень автора.

Елементи наукової новизни. Кваліфікаційна робота включає положення, які містять елементи наукової новизни. Зокрема, застосовано сценарний підхід до прогнозування змін стану громади і розроблено три сценарії її розвитку (оптимістичний, песимістичний та реалістичний). В основу розроблення стратегії покладено реалістичний сценарій розвитку Котелевської територіальної громади.

Практична значущість роботи полягає в доведенні окремих теоретичних положень до рівня їх практичного застосування в діяльності виконавчих органів Котелевської селищної ради. Такими є результати SWOT-аналізу, запропоновані до врахування при визначенні стратегічних цілей, а також рекомендації щодо активізації молоді і залучення її до прийняття стратегічно важливих рішень.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були опубліковані у науковому електронному збірнику студентських робіт кафедри публічного управління та адміністрування «Територія науки»:

1. Пигида А. В. Підходи до формулювання стратегічних цілей розвитку територіальної громади. *Територія науки: Збірник матеріалів наукових досліджень молодих учених [кафедри публічного управління та адміністрування] Полтавського державного аграрного університету.* 2021. Випуск 2 . С.57 – 59.

2. Пигида А. В. Стратегічне планування розвитку територіальної громади. *Територія науки: Збірник матеріалів наукових досліджень молодих учених [кафедри публічного управління та адміністрування] Полтавського державного аграрного університету.* 2021. Випуск 2 . С. 23 – 27

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 52 сторінках, складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, який включає найменування, додатків. Кваліфікаційна робота містить таблиці, рисунки, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Принципи формування стратегії розвитку територіальної громади

Реформування публічної влади на принципах децентралізації спрямоване на забезпечення позитивних суспільних змін, підвищення добробуту населення та зростання довіри до влади. Створення дієвої системи управління, здатної забезпечити належні умови для активного розвитку всіх членів громади в результаті сприяє підвищенню рівня життя населення держави в цілому. У межах реформи публічного управління відбулася передача значної частини повноважень та ресурсів на місцевий рівень управління, що обумовило зростання економічної свободи територіальних громад [1].

Проте децентралізація не лише не усунула більшість проблем місцевого розвитку, але й додала нових, виходячи із зростання ролі місцевого самоврядування. Об'єднання населених пунктів у нові громади, яке відбулося на першому етапі реформи місцевого самоврядування, було спрямоване на створення для кожного мешканця селища, села чи міста можливостей для доступу до якісних адміністративних, побутових, соціальних, освітніх та медичних послуг. Держава, у процесі переміщення повноважень на нижчі щаблі управління та до органів місцевого самоврядування, всю відповідальність за якість і своєчасність надання публічних послуг поклала на виконавчі органи новостворених громад. Реформа місцевого самоврядування спрямовує увагу активу громад на можливості місцевого розвитку, які забезпечують створення економічного фундаменту кожної конкретної громади [2; 3; 4].

Найважливішими напрямками місцевого розвитку, виходячи з обсягу отриманих радами повноважень, стають: організація охорони здоров'я; шкільної, дошкільної та позашкільної освіти; надання житлово-комунальних, соціальних послуг; утримання центрів для спілкування та комунікації, а саме: бібліотек, будинків культури, закладів спортивно-оздоровчого характеру. Але

найголовнішим питанням розвитку територіальних громад стає завдання зміцнення їх економічної основи [5].

З метою правового забезпечення планування місцевого розвитку Кабінет Міністрів України ухвалив постанову «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» [6], що дає можливість обґрунтувати пріоритетні напрями розвитку громад, визначити завдання, цілі, показники оцінювання з урахуванням характеристик об'єкту планування. Зрозуміло, що в основі розроблення будь-яких стратегій мають лежати певні принципи, які забезпечують структурну зв'язаність стратегічного плану, його логічність і послідовність. До таких принципів, спираючись на висновки багатьох науковців, ми можемо віднести [7; 8; 9]:

- *людиноцентризм*: зосередження уваги на інтересах та потребах конкретних людей;
- *спільність цілепокладення*: вибору спільної довготривалої мети, яка б не змінювалася при зміні влади;
- *компромісність*: знаходження узгоджених позицій щодо економічних, соціальних та екологічних питань;
- *вибір пріоритетів*: узгодження стратегії із бюджетним процесом територіальної громади, що дозволяє об'єктивізувати пріоритети фінансування різних проектів;
- *варіативність*: окреслення декількох сценаріїв розвитку подій у залежності від прогнозу тенденцій та ймовірності ризиків;
- *контрольованість*: моніторинг та оцінювання виконання заходів стратегії є важливими для вчасного реагування на зміну ситуації;
- *залучення*: обов'язковим є залучення активних громадян до створення стратегії розвитку територіальної громади, без тиску з боку місцевої ради;
- *розподіл функцій*: чітке закріплення задач за виконавцями, розподіл ролей і обов'язків сприяє розробленню якісної стратегії ;

– *інтегрованість*: забезпечення зв'язку між національними, регіональними та галузевими стратегіями.

Авторами обґрунтовується важливість стратегічного планування як механізму ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього її стану та способу його досягнення, що базується на аналізі зовнішнього оточення та внутрішнього потенціалу громади і полягає у формуванні узгоджених із територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку. Стратегічне планування є однією із складових планування місцевого розвитку; серед сукупності планувальних документів стратегія розвитку, генеральні плани сіл, селищ, міст, щорічні програми соціально-економічного та культурного розвитку – це найважливіші планувальні документи. Саме ці обов'язкові планувальні документи спрямовані на забезпечення розвитку підприємництва, залучення інвестицій, покращення життя населення, реалізацію соціальної політики [10; 11; 12].

Стратегія громади повинна бути організаційним планом для інших документів, що узгоджує різні цілі місцевого розвитку між собою. Такий підхід дозволяє забезпечити взаємодію всіх ресурсів, що дозволяє громаді найкращим способом виконати свою місію та досягти сталого соціально-економічного розвитку. Саме в процесі стратегічного планування виникає необхідність окреслення найгостріших проблем, які стають перешкодами для подальшого прогресу. Питання «що потрібно робити в довгостроковій перспективі?, «як керувати процесами життєдіяльності?» – є основними у практиці планування розвитку адміністративно-територіальних одиниць.

Структура стратегічних планів може мати певні відмінності, але при цьому головні її структурні елементи обов'язково співпадають і представляють собою [13]:

- стратегічне бачення об'єкта планування та його місію;
- всесторонній аналіз об'єкта;
- обґрунтування проблем;
- визначення стратегічних цілей і пріоритетів;

- можливі сценарії розвитку;
- завдання і розподіл ресурсів;
- показники для оцінювання отриманих результатів.

Отже, змістовно стратегія як управлінський механізм є багатограним явищем (рис.1.1.).



Рис.1. 1. Багатогранність поняття «Стратегія територіального розвитку»

Джерело: побудовано автором за: [6; 14; 15].

Багатоаспектний характер стратегії як інструменту публічного управління обумовлює той факт, що найуспішніші стратегії розвитку орієнтуються на такі пріоритети:

- залучення населення до активної участі в обговоренні та використанні партнерства при розробці стратегії;
- використання прозорості інформування та ділового підходу;
- обов'язкове обговорення всіх сфер життєдіяльності населення громади;

– важливість розуміння значення поставленої цілі, від якої напряду залежить реалізації наступної;

– деталізація порядку і етапів втілення стратегії розвитку громади.

Успішність реалізації стратегії обумовлює необхідність поєднання економічного, екологічного та соціального розвитку.

Отже, можемо зробити висновок, якщо стратегія розвитку громади сформована за чіткими принципами, то в її реалізація матиме позитивні наслідки для поліпшення життя населення.

1.2. Досвід формування стратегії розвитку громад в Європі та Україні

Розроблення стратегія розвитку територіальної громади на сьогодні не є обов'язковим, але саме цей документ дає можливість в більших обсягах залучати інвестиції та отримувати додаткові надходження до бюджету за рахунок створення робочих місць, зростання економічної активності, залучення грантових ресурсів тощо. Саме Стратегія презентує потенціал, можливості і бажання громади та формує її позитивний імідж серед донорів та інвесторів.

Кабінет Міністрів України визначив підтримку реформи децентралізації в Україні одним з пріоритетних завдань, що сприятиме розвитку місцевого самоврядування і економічного розвитку країни в цілому. 2020 рік став ключовим для формування базового рівня місцевого самоврядування: 12 червня 2020 року Уряд затвердив новий адміністративно-територіальний устрій – 1469 територіальних громад [16]. Реформа місцевого самоврядування набула конкретних обрисів: створено нові територіальні громади і райони, громади отримали повноваження і ресурси. Але спроможність багатьох, особливо сільських, територіальних громад все ще залишається низькою, оскільки вони отримали лише можливості для розвитку, які ще необхідно реалізувати [17; 18; 19; 20].

Оскільки проблеми розвитку новостворених громад хвилюють багатьох керівників, посадовців місцевих рад і науковців, розроблено велику кількість методичних рекомендацій та посібників, які описують поетапні

кроки громади щодо розроблення стратегії її розвитку. В них наголошується про важливість активного розвитку сіл, селищ, міст, областей, що впливає на державу в цілому, та підкреслюється обов'язковість стратегічного розвитку відповідних територій, які мають сумісні цілі, місії, візії задля їх збереження.

До теперішнього часу значна кількість розроблених стратегічних планів так і не була реалізована у громадах. Однією з причин такого стану речей було те, що стратегії були написані на замовлення фахівцями, які не проживали на території громади, для якої створювали даний документ. Також, ними не були проведені відповідні обговорення та опитування населення, а це є основними факторами при формуванні стратегії розвитку, адже вона створюється для покращення життя саме тих людей, які живуть на даній території.

Тому доцільно звернутися до позитивних практик зарубіжних країн, які успішно реалізували стратегічні плани розвитку окремих територій.

Стратегія розвитку Бірмінгему (Велика Британія) [21]

Вихідним імпульсом для розроблення стратегії міста Бірмінгем стало питання: «Як ми хочемо виглядати в 2026 році?». На підготовчому етапі, що передувало початку роботи над розробленням проекту стратегії, експерти провели опитування 14 тисяч осіб для об'єктивного виявлення реальних проблем містян. При застосуванні методу соціологічного дослідження було використано індивідуальний підхід, наприклад, окремо була вивчена думка школярів 40 шкіл. На II етапі було організоване консультування для мешканців міста щодо бачення спільного майбутнього. І на заключному етапі експерти здійснили селекцію пропозицій та ідей, після чого відбулося чотиримісячне громадське обговорення проекту стратегії м. Бірмінгема.

Досвід реалізації підготовчого етапу розробки стратегії м. Бірмінгем може бути використано в Котелевській територіальній громаді, мешканці якої утворюють різні соціальні групи та мають різні інтереси, які необхідно врахувати.

Стратегія розвитку м. Познань (Польща) [22]

Розробка стратегії розвитку міста здійснювалася експертами з використанням методів обговорення, опитування, аналізу, консультування

населення. Для даної роботи були організовані інтернет-форуми, семінари, зустрічі із працівниками різних сфер діяльності.

Доцільним є використання досвіду електронної демократії при розробленні стратегічних документів.

Стратегія розвитку м. Краків (Польща) [23]

Стратегія розвитку м. Краків розроблялася ще в 1999 р., але почала реалізовуватися лише з 2005 року, коли була прийнята нова її версія, адже в зв'язку із вступом Польщі до Європейського Союзу відбулися зміни нормативно-правової основи організації місцевого самоврядування. Особливістю формування стратегії розвитку м. Краків стало включення до стратегічного плану документу під назвою «Краківський список можливостей», що став результатом дослідження думки містян.

При розробленні проекту Стратегії розвитку Котелевської територіальної громади також буде використано такий підхід, для чого розроблені спеціальні анкети.

Стратегія розвитку м. Львів (Україна) [24]

Розроблення Стратегії розвитку м. Львів відзначалося комплексністю та здійснювалося за трирівневою схемою. Запропонований консультантами порядок формування стратегічного плану був дуже схожий на польський: за основу взято вузькопрофільні стратегічні програми, взаємопов'язані та узгоджені між собою, що забезпечило економію коштів, які могли бути витрачені на дослідження. При формуванні стратегії була врахована практика європейських міст щодо моделювання майбутнього – сформульовано бачення майбутнього, встановлені стратегічні цілі, визначено показники ефективності управління містом.

Досвід Львова у побудові стратегії розвитку міста є класичним і у цьому сенсі опрацювання робочою групою варіантів стратегії розвитку Котелевської територіальної громади нічим не відрізняється.

Стратегія розвитку м. Вінниця (Україна) [25]

Особливістю розроблення стратегії розвитку Вінниці стало акцентування уваги на захисті прав людини та забезпеченні рівних можливостей громадянам у

всіх сферах життя. Міська рада Вінниці, використовуючи інноваційні підходи до розвитку міста, поставила перед громадою амбіційні цілі – стати лідером інтеграції до європейського простору. Стратегічними цілями обрали зміцнення соціального капіталу, сталий розвиток, підвищення конкурентоспроможності міста.

Висновок для стратегічного планування розвитку Котелевської територіальної громади – треба не боятися ставити амбіційні цілі.

Стратегія розвитку Білоцерківської територіальної громади (Полтавська область, Україна) [26]

Стратегія розвитку Білоцерківської територіальної громади була створена із врахуванням головних напрямів Стратегії розвитку Полтавської області на період до 2020 року та ключових положень Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року. Основна підготовка документу створювалась в рамках реалізації проекту «Учасницьке проектування сталого розвитку – запорука успіху Білоцерківської об'єднаної територіальної громади» Полтавським обласним благодійним фондом «Фонд розвитку громад «Ініціатива» за підтримки Міжнародного фонду «Відродження». До розробки стратегії було залучено велику кількість населення із різних сфер діяльності, створено роботу групу та використано методологію, запропоновану Проектом Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» [27]. Примітно, що до участі в розробленні Стратегії були залучені науковці – співробітники кафедри публічного управління та адміністрування Полтавської державної аграрної академії (нині Полтавський державний аграрний університет). Співпраця Білоцерківської громади з експертним і науковим середовищем була плідною і, починаючи з 2015 р., дозволила реалізувати низку проектів, передбачених стратегією.

У Котелевській територіальній громаді також дійшли висновку, що діяльність робочої групи за участі наукового консультанта може бути більш результативною, тож пішли шляхом налагодження співпраці з Полтавським державним аграрним університетом. Таким чином розроблення проекту Стратегії розвитку Котелевської територіальної громади забезпечується науковим

супроводом кафедри публічного управління та адміністрування.

Висновки до розділу I

1. Враховуючи, що процес децентралізації публічного управління сприяв появі нових проблем місцевого розвитку, обумовлених переміщенням на базовий рівень місцевого самоврядування додаткових повноважень, перед територіальними громадами постала необхідність розроблення стратегічних планів їх розвитку. Таким чином оволодіння методологічними основами стратегічного планування стало функціональною необхідністю місцевих рад базового рівня.

2. В основі розроблення будь-яких стратегій мають лежати певні принципи, які забезпечують структурну зв'язаність стратегічного плану, його логічність і послідовність. До таких принципів, спираючись на висновки багатьох науковців, нами віднесено: людиноцентризм; спільність цілепокладення; компромісність; вибір пріоритетів; варіативність; контрольованість; залучення; розподіл функцій; інтегрованість. Виконання вказаних принципів сприятиме якісному розробленню стратегічного плану та успішній його реалізації.

3. Зазначено, що багатоаспектний характер стратегії як інструменту публічного управління обумовлює орієнтацію на такі пріоритети, як: залучення населення до активної участі в обговоренні та використанні партнерства при розробці стратегії; використання прозорості інформування та ділового підходу; обов'язкове обговорення всіх сфер життєдіяльності населення громади; важливість розуміння значення поставленої цілі, від якої напряму залежить реалізації наступної; деталізація порядку і етапів втілення стратегії розвитку громади.

4. Виходячи з того, що до теперішнього часу значна кількість розроблених стратегічних планів так і не була реалізована у громадах, виявлені причини таких невдач. Однією з причин такого стану речей було те, що стратегії були написані на замовлення фахівцями, які не проживали на території громади, для якої створювали даний документ. Також, фахівцями не були проведені відповідні обговорення та опитування населення, а це є основними факторами при формуванні стратегії

розвитку, адже вона створюється для покращення життя саме тих людей, які живуть на даній території.

5. Звернення до позитивних практик зарубіжних країн, які успішно реалізували стратегічні плани розвитку окремих територій, дозволили зробити певні висновки, важливі для розроблення стратегії розвитку конкретної громади. Зокрема, досвід реалізації підготовчого етапу розробки стратегії м. Бірмінгем (Великобританія) може бути використано в Котелевській територіальній громаді, мешканці якої утворюють різні соціальні групи та мають різні інтереси, які необхідно врахувати. Корисним може бути досвід Познані (Польща) щодо використання досвіду електронної демократії при розробленні стратегічних документів.

РОЗДІЛ 2

СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Детермінанти розроблення стратегії розвитку територіальної громади

Стратегічний план, в ідеалі не має бути прив'язаним до бажань окремих керівників, позицій політичних партій, які прийшли до влади або результатів виборів. Положення стратегічного плану, які стосуються життя кожного громадянина, мають безумовно втілюватися в життя, щоб отримати очікувані результати.

Зростання уваги керівників сільських, селищних і міських рад до стратегічного планування обумовлено, насамперед, тим, що громади отримали великі повноваження щодо розвитку громад, а, отже, і відповідальність. Найголовнішими факторами, які мотивують до розробки стратегії розвитку територіальної громади є [28; 29; 30]:

- укрупнення територіальних громад і розширення ресурсної бази;
- зміна уявлення населення щодо якості надання публічних послуг і рівня добробуту;
- розвиток технологій надання житлово-комунальних послуг;
- загострення конкуренції за ресурси та ринки;
- необхідність знаходження оптимальних варіантів використання ресурсів;
- наявність спільних цілей для розвитку всіх населених пунктів, що увійшли до громади;
- потреба в поліпшенні інвестиційної привабливості, як основи для надходження додаткових ресурсів;
- бажання створити умови для поліпшення демографічної ситуації в сільській місцевості.

Однак, крім факторів, що мотивують до розроблення стратегії, є ще ряд обставин, які можуть перешкоджати її реалізації або, навпроти, сприяти

використанню можливостей, що відкриваються в умовах стрімкої зміни ситуації.

Фактори, що обумовлюють зміни стратегічних цілей і завдань, називають детермінантами [31]. Вивчення детермінант є найбільш відповідальним етапом розроблення стратегії. Аналітична діяльність щодо вивчення факторів впливу на розвиток територіальної громади, зводиться до визначення конкурентних переваг і потенціалу громади, а також ризиків, які виникають при зміні зовнішніх по відношенню до громади умов. Серед зовнішніх факторів, що мають суттєвий вплив на формування стратегії розвитку територіальної громади, можна виділити [32]:

- економічні (розподіл податків між бюджетами різних рівнів; ступінь фінансової підтримки місцевого самоврядування з боку держави; економічна активність; рівень цін на енергоносії та інші ресурси; рівень інфляції тощо);
- політико-правові (зміна Конституції України в частині місцевого самоврядування; законодавче обмеження або розширення повноважень органів місцевого самоврядування; введення інституту префекта тощо);
- екологічні (зміна клімату; опустелення територій, погіршення якості питної води тощо);
- демографічні (перевищення смертності над народжуваністю, еміграція населення, зміна вікової структури населення).

До внутрішніх факторів, які доцільно враховувати при розробленні стратегії розвитку територіальної громади, можна віднести [там само]:

- фінансово-економічні (розмір місцевого бюджету; обсяг власних надходжень до бюджету; наявність базової чи реверсної дотації; структура бюджетних витрат; місцеві податки і збори; залучення інвестицій тощо);
- інфраструктурні (стан інженерних мереж; енергоефективність об'єктів комунальної власності; стан доріг і транспортного сполучення; оснащення шкіл і лікарень тощо);
- організаційно-управлінські (прийняття рішень на основі даних; цифровізація управлінських процесів; оптимальність організаційної структури; досвід проектного менеджменту тощо);

– соціально-трудові (рівень зайнятості і безробіття населення; рівень заробітної плати; формування підприємницького доходу; соціальна відповідальність бізнесу тощо).

У стратегічному плануванні слід також враховувати і ризики, пов'язані з децентралізацією. Науковці зазначають, що для отримання позитивних наслідків децентралізації в Україні «...важливими є одночасно два питання: 1) перерозподіл бюджетного ресурсу та повноважень на місцевий рівень; 2) забезпечення сталого економічного зростання, збільшення ВВП і, відповідно, фінансової бази державного управління загалом...» [33, с. 17].

Одночасне досягнення двох зазначених цілей суттєво ускладнюється тому, що «...функції і повноваження передаються територіальним громадам, значна частина яких не відповідає критеріям спроможності і не володіє достатнім потенціалом для забезпечення економічного розвитку» [там само]. Саме тому вже початковий етап реформи місцевого самоврядування в Україні посилив диспропорційність розвитку адміністративно-територіальних одиниць. Оскільки ризики соціально-економічної диференціації громад зростають, а механізми бюджетного вирівнювання та стимулювання економічної активності громад не вирішують проблему нерівномірності розвитку громад, значення стратегічного планування весь час зростає.

2.2. Процедури розроблення стратегії розвитку територіальної громади

Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 721-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Полтавської області» [34] в межах Котелевського району сформовано території двох громад – Котелевської та Великорублівської. До складу новоствореної Котелевської громади увійшли території Котелевської селищної, Більської, Деревківської та Сидоряченської сільських рад.

Перед новоствореною громадою постало завдання обрати напрями та пріоритети подальшого розвитку, визначитись, яким чином об'єднати в одне ціле людей, які живуть в різних населених пунктах та раніше мали свій орган

самоврядування (сільську раду), який вирішував усі питання на місцях, а також організувати роботу апарату громади відповідно до вимог чинного законодавства.

Було прийнято рішення розробити стратегію розвитку громади відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 року № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» [35], Стратегії регіонального розвитку Полтавської області на 2021-2027 роки [36].

Перед початком розробки стратегічного планування були виконані підготовчі процедури та окреслені етапи розроблення проекту стратегії (рис 2.1.).

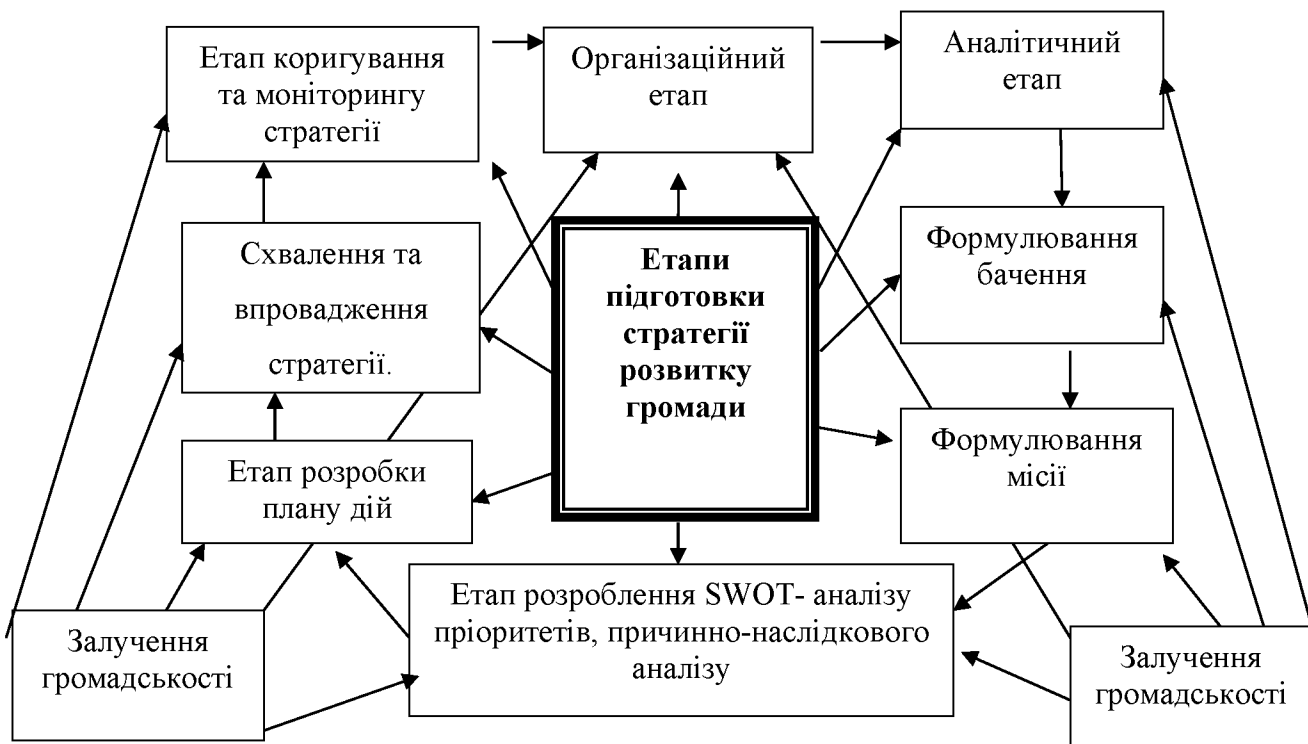


Рис. 2. 1. Етапи розроблення стратегії розвитку територіальної громади

Джерело: побудовано автором на підставі [37].

Для підготовки стратегії розвитку громади необхідно сформувати робочу групу, яка буде виконувати основну роботу щодо розроблення стратегії. Робоча група – це головний координаційний орган процесу

стратегічного планування, що утворюється для обговорення і затвердження всіх ключових рішень, пов'язаних з розробкою і реалізацією стратегічного плану. Для розробки Стратегії розвитку Котелевської територіальної громади була створена робоча група, затверджена 20.07.2021 року розпорядженням селищного голови № 123, в складі 38 осіб (Додаток А).

Для організаційного забезпечення розробки стратегічного плану було обрано призначено відділ економічного розвитку, проєктного менеджменту та інвестицій. Фахівці відділу розпочали діалог з працівниками інших структурних підрозділів селищної ради, підприємцями, мешканцями громади, установами для збору потрібної інформації та всебічного обговорення ідеї стратегічного планування. Даний відділ має координувати різні сфери роботи над стратегічним планом (рис. 2.2.).

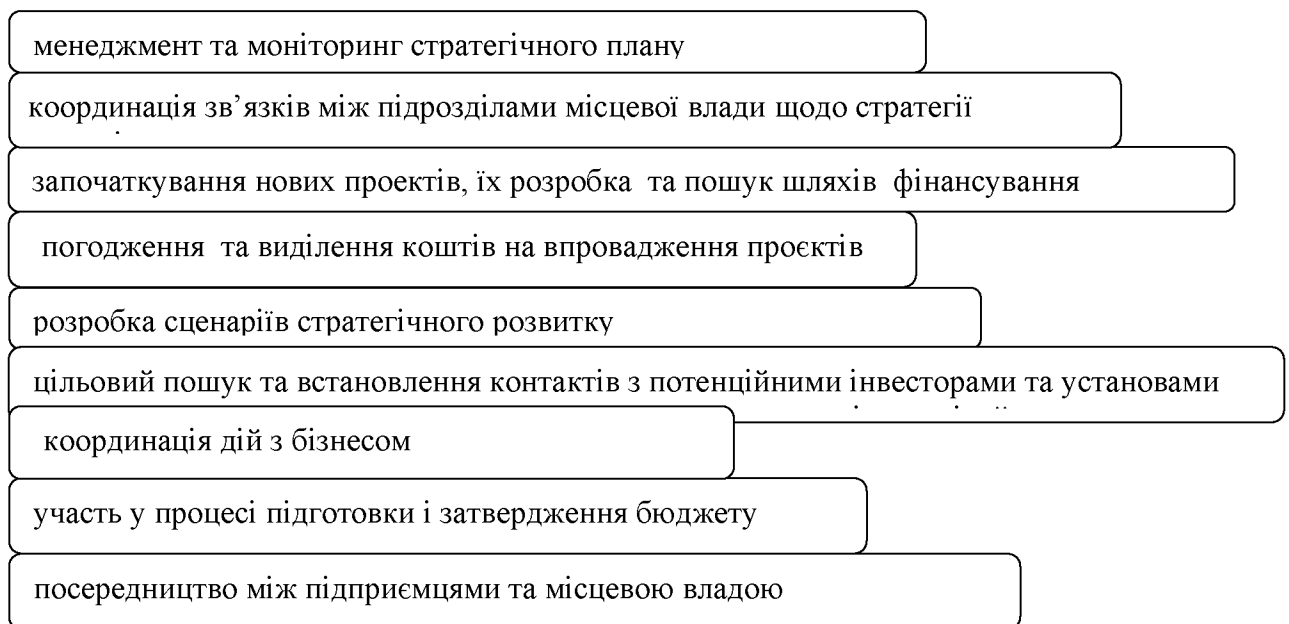


Рис. 2.2. Основні сфери діяльності відділу, відповідального за розроблення стратегії розвитку територіальної громади

Джерело: авторська розробка.

При розробці проєкту Стратегії розвитку Котелевської територіальної громади була застосована трирівнева схема планування, що включаєв себе такі етапи (рис. 2.3.) :

I етап: аналіз ситуації, формування бачення, місії;

II етап: визначення стратегічних та операційних цілей;

III етап: розробка програм, згідно яких Стратегія буде впроваджуватись в життя.

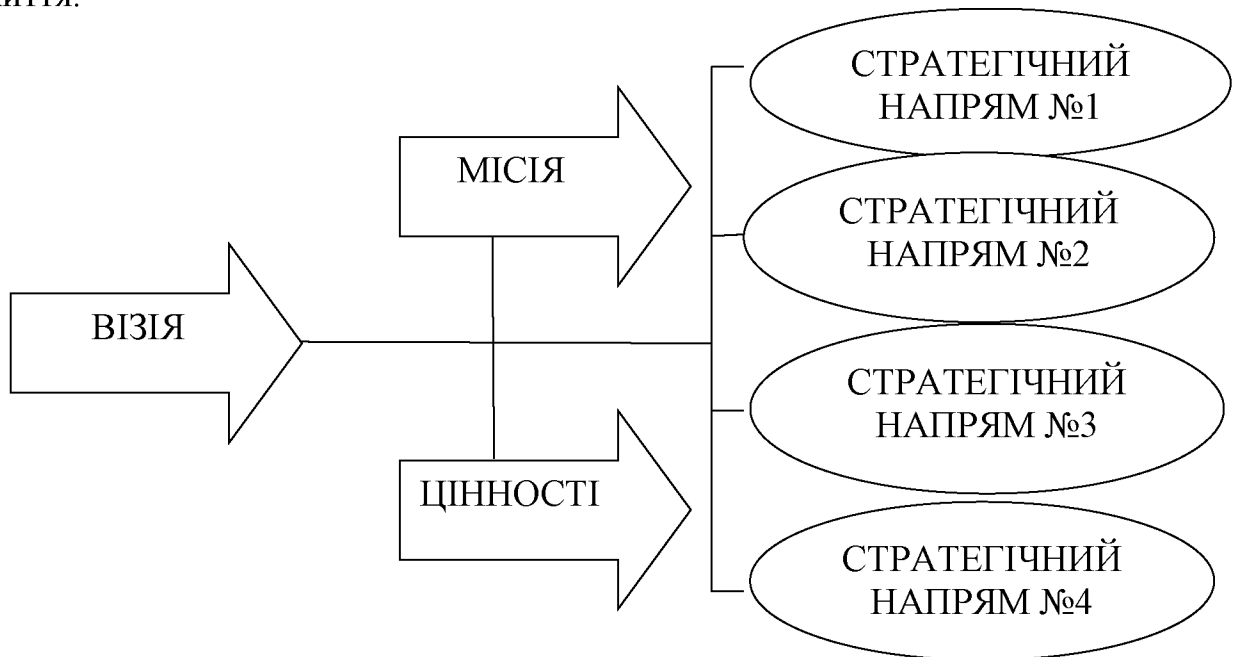


Рис. 2.3. Трирівнева схема формування стратегії розвитку територіальної громади

Джерело: побудовано автором.

Проаналізувавши всі зібрані дані, робоча група зробила загальну характеристику Котелевської територіальної громади.

Територіальна громада Котелевської селищної ради в сучасних межах сформована в результаті змін адміністративно-територіального устрою, що відбулися в Україні впродовж 2020 року. До складу новосформованої Котелевської громади увійшли 10 населених пунктів Котелевської селищної, Більської, Деревківської та Сидоряченської сільських рад. Адміністративний центр – селище Котельва.

Насамперед зверталася увага на демографічну ситуацію в громаді, яка є такою ж складною, як і в цілому по Україні та вимагає більш серйозної уваги, оскільки в центрі прийняття управлінських рішень мають перебувати інтереси людей [38; 39; 40]. Населення громади скорочується щорічно приблизно однаковими темпами (біля 1%). У накопичувальному підсумку за аналізований період населення скоротилося на 3% або 431 особу в абсолютних показниках (табл. 2.1.).

Основні причини:

- перевищення смертності над народжуваністю, що не призупинилося, не зважаючи на певне зростання народжуваності (на 16,5% протягом п'яти років);
- перевищення темпів вибуття над темпами прибуття, не зважаючи на сповільнення обох трендів.

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності населення в цілому по Котелевській селищній громаді, 2016-2020 рр.

Показники	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Індекси чисельності населення:					
до попереднього року	–	0,99	0,99	0,98	0,99
до базового року	1	0,99	0,98	0,97	0,97
Абсолютне скорочення населення, осіб:					
до попереднього року	–	-106	-55	-108	-117
до базового року	–	-106	-161	-314	-431

Джерело: побудовано автором.

Результатом прояву обох причин стало прискорення темпів зменшення чисельності населення аж на 61,8%. При збереженні такої динаміки через 2 роки щорічне скорочення чисельності населення громади складатиме не 1%, а 2%. Виходячи з того, що у 2020 р. чисельність населення складала 14391 особу, це бу означати щорічне скорочення приблизно на 280 осіб, а до 2025 р. – більше, ніж на 1 тис. осіб.

Основні причини виїзду, виходячи із загальнодержавної ситуації:

- відсутність можливості для постійної зайнятості;
- низька оплата праці;–
- соціально-побутові умови, що не відповідають сучасним уявленням.

На місцевому рівні не так багато можливостей для виправлення демографічної ситуації, а також для цього потрібно багато часу. Але керівництво має працювати в декількох напрямках:

- 1) підтримувати сім'ї з дітьми, що позитивно впливатиме на народжуваність (безплатне харчування в шкільних закладах, пільги багатодітним сім'ям на

харчування, оздоровлення дітей в місцевих таборах і використання останніх для надання послуг іншим громадам, сприяння працевлаштуванню батьків в громаді тощо);

2) підтримувати молодь, що працевлаштовується, надаючи житло, створюючи можливості для будівництва чи придбання житла на пільгових умовах у громаді;

3) підтримувати розумні підприємницькі ініціативи, надаючи юридичну допомогу, сприяючи оформленню документів, здійснюючи прозоре виділення земельних ділянок тощо;

4) розробляти мотивацію для залучення у громаду потрібних фахівців, бажано з сім'ями.

Можна цього не робити, але тоді через 5 років виникне жорстка нестача фахівців і навіть некваліфікованих працівників. Управління після кожних чергових виборів ставатиме все менш професійним, а частка людей похилого віку перевищить 30%. Це модель тотальної депопуляції, тобто вимирання.

Була зроблена соціальна характеристика громади. Виявлено, що кількість одиноких людей за аналізований період скоротилася, в цілому по громаді на 9,7% або на 20 осіб. Це дещо зменшує напругу з обслуговуванням одиноких людей, проте практично не впливає на покращення соціального становища. Умови життя для багатьох людей погіршуються. Так, за цей період на 23,8% зросла частка людей, що отримують допомогу по інвалідності і на 43,2% – частка людей, що отримують допомогу як малозабезпечені сім'ї. Натомість частка людей, що отримують допомогу при народженні дитини скоротилася на 8,9% (табл. 2.2). У громаді є багатодітні сім'ї, діти-сироти та внутрішньо переміщені особи, які потребують постійної соціальної допомоги. Зазначалося, що подальше погіршення економічного становища населення обумовлюватиме і загострення соціальних проблем. Тому усі заходи місцевої політики мають бути пронизані прагненням сприяти поліпшенню добробуту населення за рахунок:

- підтримки несільськогосподарської зайнятості;
- підтримки розумних підприємницьких ініціатив;

- створення комунальних підприємств;
- співпраці з іншими територіальними громадами;
- поліпшення безпеки населення;
- оздоровлення та профілактики людей;
- підтримки сімей з дітьми.

Таблиця 2.2

Кількість осіб, які отримували соціальну допомогу, 2016-2020 рр.

Вид допомоги	Роки					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Допомога по інвалідності	189	205	213	227	234	123,8
Допомога при народженні дитини	353	341	335	322	318	90,1
Допомога як малозабезпеченій сім'ї	88	95	109	112	126	143,2
Разом	630	641	657	661	678	107,6

Джерело: побудовано автором.

Було виконано аналіз щодо забезпечення земельними ресурсами (Додаток Б), розроблення містобудівної документації (Додаток В), діяльності економічних суб'єктів (Додаток Д), доходів і видатків бюджету (Додаток Е).

Важливим елементом стратегічного планування є рейтингування платників податку до місцевого бюджету (табл.2.3.), що дає додаткову інформацію про те звідки і в якому обсязі надходять кошти до бюджету та дозволяє зробити висновок про додаткові можливості щодо сплати податків. Для членів робочої групи досить несподіваною була інформація про те, що відділ освіти та центральна районна лікарня сплачують до місцевого бюджету більший обсяг податку, ніж фермерське господарство. Пояснення, що розмір податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), який сплачується до бюджету, залежить від кількості працюючих та розміру їх заробітної плати, дозволило зрозуміти, що фермерські господарства з сезонними циклами виробництва, невеликою зайнятістю і невисокою заробітною платою найманих працівників не можуть слугувати надійною економічною основою розвитку громади в майбутньому. Заходи щодо стимулювання економічної активності, створення підприємств несільськогосподарського профілю з

цілорічною зайнятістю, підтримки розвитку тваринництва потребують серйозного обговорення та узгодження позицій, а також пошуку інвесторів.

Таблиця 2.3.

Найбільші платники податків до бюджету Котелевської територіальної громади, 2020 р., грн

Назва підприємства	ПДФО	Рентна плата за користування надрами	Плата за землю	Єдиний податок
АТ «Укргазвидобування»	4091,5	15535,8	185,1	
Агрофірма «Маяк»	5749,3		1068,9	657,3
Відділ освіти	4548,9			
СВК «Дружба»	3305,0		545,1	720
СТОВ «Скіф»	3102,3		975	730
СВК «Батьківщина»	3058,6		895,7	493,6
Котелевська ЦРЛ	1519,9			
АТ «Полтаваобленерго»	980,8		126	
ФГ «МИР»	249,3		565,7	
КП «Полтававодоканал»	128,3		138,5	

Джерело: складено автором.

Оцінка результатів виконання стратегічних завдань можлива завдяки проведенню постійного спостереження (моніторингу) за ходом робіт і процесів [41; 42]. Для оцінювання виконання стратегічних заходів необхідні показники та індикатори, що розраховуються на основі офіційних статистичних даних, доступних для вільного використання на рівні громади. До таких показників можна віднести:

- рівень задоволеності жителів послугами, отриманими онлайн;
- рівень задоволеності жителів якістю медичних, освітніх, соціальних послуг;
- забезпеченість критично-важливих сфер висококваліфікованими кадрами;
- кількість проєктів, що отримали зовнішнє фінансування;
- ефект від впровадження громадських ініціатив;
- кількість осіб, що отримали допомогу в критичних ситуаціях;
- обсяг залучених зовнішніх інвестицій;
- оцінка мешканцями стану житлово-комунальної інфраструктури;

- стан водогінної мережі; рівень поводження з ТПВ на території громади;
- рівень задоволеності жителів станом дорожньої мережі громади;
- площа живих зелених насаджень, висаджених протягом звітного періоду;
- кількість відвідувачів музеїв та туристичних маршрутів;
- кількість культурних подій та ініціатив;
- зміна надходжень до місцевого бюджету.

Отже, багатоаспектність процедур стратегічного планування вимагає залучення до цього процесу фахівців різних галузей та сторонніх експертів, що суттєво впливатиме на якість стратегічного плану та наслідки його реалізації.

Висновки до розділу II

1. Розроблення стратегічного плану розвитку територіальної громади обумовлюється рядом обставин. Найголовнішими факторами, які мотивують до розробки стратегії розвитку територіальної громади є : укрупнення територіальних громад і розширення ресурсної бази; зміна уявлення населення щодо якості надання публічних послуг і рівня добробуту; розвиток технологій надання житлово-комунальних послуг; загострення конкуренції за ресурси та ринки; необхідність знаходження оптимальних варіантів використання ресурсів; наявність спільних цілей для розвитку всіх населених пунктів, що увійшли до громади; потреба в поліпшенні інвестиційної привабливості, як основи для надходження додаткових ресурсів; бажання створити умови для поліпшення демографічної ситуації в сільській місцевості.

2. Фактори, що обумовлюють зміни стратегічних цілей і завдань, називають детермінантами і їх вивчення є відповідальним етапом розроблення стратегії. Аналітична діяльність щодо вивчення факторів впливу на розвиток територіальної громади, зводиться до визначення конкурентних переваг і потенціалу громади, а також ризиків, які виникають при зміні зовнішніх по відношенню до громади умов. Серед зовнішніх факторів, що мають суттєвий вплив на формування стратегії розвитку територіальної громади, можна виділити: економічні (розподіл податків між бюджетами різних рівнів; ступінь фінансової

підтримки місцевого самоврядування з боку держави; економічна активність; рівень цін на енергоносії та інші ресурси; рівень інфляції тощо); політико-правові (зміна Конституції України в частині місцевого самоврядування; законодавче обмеження або розширення повноважень органів місцевого самоврядування; введення інституту префекта тощо); екологічні (зміна клімату; опустелення територій, погіршення якості питної води тощо); демографічні (перевищення смертності над народжуваністю, еміграція населення, зміна вікової структури населення).

3. До внутрішніх факторів, які доцільно враховувати при розробленні стратегії розвитку територіальної громади, можна віднести: фінансово-економічні (розмір місцевого бюджету; обсяг власних надходжень до бюджету; наявність базової чи реверсної дотації; структура бюджетних витрат; місцеві податки і збори; залучення інвестицій тощо); інфраструктурні (стан інженерних мереж; енергоефективність об'єктів комунальної власності; стан доріг і транспортного сполучення; оснащення шкіл і лікарень тощо); організаційно-управлінські (прийняття рішень на основі даних; цифровізація управлінських процесів; оптимальність організаційної структури; досвід проектного менеджменту тощо); соціально-трудова (рівень зайнятості і безробіття населення; рівень заробітної плати; формування підприємницького доходу; соціальна відповідальність бізнесу тощо).

4. Аналіз стану стратегічного планування в громаді дозволив описати особливості виконання ряду процедур, зокрема виявлення демографічних тенденцій. Зазначено, що нарівні громади є мало можливостей виправити демографічну ситуацію в громаді, яка має негативну динаміку. Але керівництво має працювати в декількох напрямках: 1) підтримувати сім'ї з дітьми, що позитивно впливатиме на народжуваність (безплатне харчування в шкільних закладах, пільги багатодітним сім'ям на харчування, оздоровлення дітей в місцевих таборах і використання останніх для надання послуг іншим громадам, сприяння працевлаштуванню батьків в громаді тощо); 2) підтримувати молодь, що працевлаштовується, надаючи житло, створюючи можливості для будівництва чи

придбання житла на пільгових умовах у громаді; 3) підтримувати розумні підприємницькі ініціативи, надаючи юридичну допомогу, сприяючи оформленню документів, здійснюючи прозоре виділення земельних ділянок тощо; 4) розробляти мотивацію для залучення у громаду потрібних фахівців, бажано з сім'ями.

5. За підсумками економічного аналізу зроблено висновок, що подальше погіршення економічного становища населення обумовлюватиме і загострення соціальних проблем. Тому усі заходи місцевої політики мають бути пронизані прагненням сприяти поліпшенню добробуту населення за рахунок: підтримки несільськогосподарської зайнятості; підтримки розумних підприємницьких ініціатив; створення комунальних підприємств; співпраці з іншими територіальними громадами; поліпшення безпеки населення; оздоровлення та профілактики захворювань людей; підтримки сімей з дітьми.

6. Для оцінювання результатів реалізації стратегії запропоновано сукупність показників: рівень задоволеності жителів послугами, отриманими онлайн; рівень задоволеності жителів якістю медичних, освітніх, соціальних послуг; забезпеченість критично-важливих сфер висококваліфікованими кадрами; іл'кість проєктів, що отримали зовнішнє фінансування; ефект від впровадження громадських ініціатив тощо.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАДИ

3.1. Реалізація стратегічних цілей

У багатьох випадках, виконавши всі формальні процедури щодо написання стратегічного плану, очільники органів місцевого самоврядування пасивно чекають покращення життя в громаді, забуваючи, що необхідно організувати реалізацію запланованих заходів. Органам виконавчої влади потрібно здійснювати управління проектами, що увійшли до стратегічного плану, забезпечити моніторинг та контроль його виконання. Необхідно розподілити завдання, а також підібрати компетентних службовців органів місцевого самоврядування, надавши їм належне організаційно-правове, матеріальне, методико-технологічне забезпечення [43; 44; 45]. Але і цих управлінських рішень та дій може виявитися недостатньо для успішної реалізації стратегії розвитку громади, тому потрібно ще контролювати:

- взаємозв'язок стратегічного плану із іншими поточними та оперативними планами діяльності громади;
- здійснення селищним головою відповідального керівництва;
- відповідність стратегіям розвитку об'єктів управління вищих рівнів;
- своєчасність виконання запланованих завдань;
- персональну діяльність кожного виконавця;
- комунікацію між органом місцевого самоврядування влади та організаціями громади;
- систематичність інформування населення про виконання стратегії розвитку територіальної громади.

Успішність стратегічного управління може бути досягнута за рахунок створення багаторівневої системи персональної відповідальності, а вся стратегія поділена на проекти, за реалізацію яких відповідатимуть конкретні особи (рис. 3.1.).

Протягом усього періоду реалізації стратегії має здійснюватися науково-

комунікаційна підтримка з боку запрошених фахівців та організовані дорадчі заходи.



Рис. 3.1. Багаторівнева система персональної відповідальності
Джерело: побудовано автором.

Має значення своєчасне та у повному обсязі фінансування проектів, яке повинно бути затверджене у щорічній Програмі соціально-економічного розвитку та передбачена щорічна звітність відповідальних осіб на сесії селищної ради [46; 47]. Управління, спрямоване на досягнення стратегічних цілей, має опиратися на результати SWOT-аналізу, який виконувався колегіально і містить певні компромісні положення (Додаток Ж).

SWOT-аналіз було виконано з урахуванням поточного стану громади, тенденцій її розвитку, актуальних проблемних питань у різних сферах. Завдяки опрацюванню результатів опитування мешканців та підприємців селищної

ради, аналізу статистичної інформації описово-аналітичної частини, розгляду пропозицій членів робочої групи та небайдужих мешканців громади, виявлено сильні та слабкі сторони громади, можливі зовнішні переваги та загрози подальшого соціального та економічного розвитку Котелевської територіальної громади. Для успішної реалізації намічених стратегічних цілей має значення ресурсний потенціал громади (економічний, просторовий, кадровий, інфраструктурний тощо), використання якого опирається на зовнішні можливості (підтримку держави, пожвавлення економіки, стабілізацію національної грошової одиниці, призупинення міграції тощо). Однією з сильних сторін Котелевської ТГ є створення можливостей для розвитку інфраструктури навчальних закладів, медичних установ, закладів культури за рахунок розвитку тваринництва і переробки сільськогосподарської сировини, оскільки ці галузі забезпечують зайнятість протягом року і постійність надходження податків до бюджету. Крім цього, низка локальних факторів також може розглядатися як детермінанти, що створюють потенційні можливості для економічного розвитку громади, а саме:

- присутність на території громади АТ «Укргазвидобування», що дозволяє громаді отримувати суттєві надходження до бюджету та інвестиції з боку підприємства у розвиток території;

- екологічність території громади, обумовлена наявністю лісів та джерел прісної води;

- наявність інвестиційно-привабливих ділянок у поєднанні з екологічністю території громади, близькістю до залізничних станцій та розташуванням біля дороги державного значення Полтава-Суми.

У Котелевській територіальній громаді сильні сторони переважають над слабкими, проте існування значної кількості зовнішніх загроз може стати перешкодою для успішного досягнення стратегічних цілей розвитку громади. Для мінімізації впливу зовнішніх чинників пріоритетне значення матиме реалізація проектів, спрямованих на посилення ресурсного потенціалу громади, насамперед людського. Як зазначається на сайті платформи «Децентралізація дає можливості»: «... в рамках державної політики децентралізації соціально-економічний розвиток

регіонів здійснюється шляхом стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад для підвищення якості життя населення через зміцнення їх спроможності та соціальної стійкості, стимулювання економічної активності» [48].

Тож до проєктів, що матимуть стратегічне значення, можна віднести:

– розвиток людського капіталу шляхом поліпшення шкільної освіти, освіти дорослих, підтримки сімей з дітьми, заохочення міських спеціалістів до життя у громаді, забезпечення якісного соціального захисту населення;

– розвиток економічної основи громади шляхом підтримки місцевих бізнес-ініціатив з орієнтацією на раціональне використання ресурсів, створення інвестиційних майданчиків, заснування системи місцевих податків, розвиток підприємств з переробки сільськогосподарської сировини, вирощування екологічно чистої продукції, розвиток туристичної галузі тощо;

– збереження довкілля шляхом охорони та очищення джерел питної води, осучаснення технологій утилізації ТПВ, заліснення деградованих ділянок землі.

Стратегічно-важливі напрямки роботи на найближчі 6 років визначено шляхом детального аналізу сучасного стану різних сфер життєдіяльності Котелевської громади. Усі заходи, що будуть впроваджуватися, матимуть на меті створення та покращення умов проживання та відпочинку на території громади, як для місцевих мешканців, так і для гостей.

Для обґрунтування варіантів реалізації стратегічних цілей доцільно використовувати сценарний підхід [49; 50]. Сценарії, як зазначає Я. Кологривов, «...використовуються для огляду або тестування ряду планів і варіантів стратегій: висновком є те, що різні плани, ймовірно, краще працюють в різних сценаріях» [51, с. 2]. У ході досягнення стратегічних цілей сценарії можуть змінювати один одного або переглядатися та уточнюватися. Для досягнення стратегічних цілей розвитку Котелевської територіальної громади було розроблено три сценарії, основний зміст яких наведено нижче.

1. Песимістичний сценарій розвитку

Базові припущення песимістичного сценарію розвитку Котелевської ТГ є такими: зростають військові витрати через продовження воєнних дій на Сході

України; обмежуються можливості місцевого самоврядування; погіршується енергетична безпека країни; збільшується зовнішній борг держави; інвестиційна привабливість країни падає; не зупинена епідемія COVID-19; зростає податковий тиск; скорочується кількість робочих місць на місцевому ринку праці; падають доходи місцевих жителів; прискорюється від'ємна демографічна динаміка; рівень зношення інженерних мереж є критично небезпечним; доходи місцевого бюджету скорочуються.

За наявності вказаних факторів прискорюватиметься відтік населення, за межами адміністративного центру громади збільшуватиметься кількість безлюдних сіл, активність громади падатиме, злочинність, зокрема підліткова і дитяча – зростатиме. Транспортне сполучення між населеними пунктами громади налагодити буде проблематично, житлова мережа занепадатиме, все важче буде відновлювати дороги, ринок стискатиметься, що ще більше відштовхуватиме інвесторів. Виникне суттєвий кадровий голод, громада стрімко втрачатиме потенціал, який підтримується людським капіталом. Зросте смертність унаслідок незадовільного і дорогого медичного обслуговування. Управління громадою буде неефективним. Зросте загроза масового продажу земельних ділянок великим землевласникам.

2. Оптимістичний сценарій розвитку

Базові припущення оптимістичного сценарію розвитку Котелевської ТГ є такими: знаходить розв'язання конфлікт на Сході України; повноваження органів місцевого самоврядування чітко розмежовані і підкріплені ресурсами; відновлюється енергетичний баланс; борги країни частково списуються, інша частина погашається; створюються державні гарантії для інвесторів; долається епідемія COVID-19; спрощується податкова система; розвивається місцевий ринок праці; зростають доходи місцевих жителів; призупиняється відтік населення і зростає народжуваність; поступово модернізуються інженерні мережі; доходи місцевого бюджету зростають.

Громада набуває позитивного іміджу через можливість працевлаштування, хороші побутові умови, сприятливий бізнес-клімат і безпечні умови проживання.

Пожвавлюється внутрішній ринок, що приваблює інвесторів, зокрема підприємців, зорієнтованих вкладати кошти у виробництво продуктів з високою доданою вартістю. Виробнича інфраструктура сприяє розвитку сфери обслуговування, що створює додаткові робочі місця у сфері торгівлі, харчування, культури, туризму і спорту. З'являються нові напрями агропромислового виробництва, розвивається несільськогосподарська зайнятість. У громаду приїзять на постійне проживання сім'ї з дітьми, що вирішує проблему малокомплектності шкіл. За рахунок зростання доходів бюджету створюється комфортне громадське середовище, яке активно використовується для проведення регіональних заходів: ярмарків, спортивних змагань, фестивалів, конкурсів тощо.

3. Реалістичний сценарій розвитку

Базові припущення реалістичного сценарію розвитку Котелевської ТГ є такими: конфлікт на Сході України заморожується; можливості самоврядування обмежуються введенням державного нагляду та контролю; вартість енергоресурсів зростає; зовнішній борг виплачується за рахунок нових запозичень; зовнішні інвестиції вкладаються в галузі зі швидкою економічною віддачею; епідемія COVID-19 послаблюється; податкова система залишається стабільною; місцевий ринок праці незмінний; доходи населення стабільно нижчі середнього рівня по країні; відтік населення скорочується, народжуваність стабілізується; інженерна мережа поступово модернізується; доходи місцевого бюджету мають інфляційне зростання.

Керівництво громади прикладає значні зусилля для стабілізації соціально - економічної ситуації: підтримується місцевий бізнес, модернізуються існуючі комунальні підприємства, створюється система поводження з ТПВ, організоване надання адміністративних послуг, підтримується активність населення, стимулюється залучення в громаду молоді, запрошуються необхідні громаді фахівці. Проте, через складність загальної соціально - економічної ситуації в країні, доходи населення зростають повільно, велика питома вага припадає на домогосподарства з низькими доходами, підсобні господарства населення залишаються основою для життєзабезпечення значної кількості мешканців, ринок

не зростає, залишається загроза масового продажу земельних ділянок великим землевласникам, не пов'язаними із життям громади. Селищна рада використовує всі можливості для залучення в громаду коштів ДФРР, інших позабюджетних коштів. Рівень комфорту життя в громаді змінюється на краще повільно, але він стабільно вищий у порівнянні з іншими громадами.

У табл. 3.1 наведено перелік сформульованих стратегічних цілей, реалізація яких передбачена у межах розроблених сценаріїв.

Таблиця 3.1.

Стратегічні цілі та підцілі розвитку Котелевської територіальної громади на період 2022 – 2027 рр.

Стратегічні цілі	
<p>Стратегічна ціль 1. <i>Посилення людського капіталу.</i></p> <p>Підцілі:</p> <ul style="list-style-type: none"> – поліпшення шкільної освіти і залучення школярів до життя громади; – освіта дорослих, зокрема ознайомлення з сучасними технологіями ведення господарства; – підтримка сімей з дітьми; – заохочення міських спеціалістів до життя в громаді. 	<p>Стратегічна ціль 3. <i>Забезпечення соціального захисту населення.</i></p> <p>Підцілі:</p> <ul style="list-style-type: none"> – поліпшення матеріально-технічного оснащення об'єктів комунальної власності; – підтримка профілактики захворювань і сприяння медичному обслуговуванню населення усіх населених пунктів; – соціальна допомога уразливим групам населення; – осучаснення системи побутового обслуговування; – налагодження стабільного транспортного сполучення між населеними пунктами.
<p>Стратегічна ціль 2. <i>Розвиток економічної основи громади.</i></p> <p>Підцілі:</p> <ul style="list-style-type: none"> – підтримка місцевих бізнес-ініціатив з орієнтацією на раціональне використання місцевих ресурсів; – використання місцевих переваг (місцерозташування, туристична привабливість, переробка, виробництво нішевих продуктів з високою доданою вартістю тощо); – створення системи місцевих податків, штрафів і заохочень; – створення інвестиційних майданчиків. 	<p>Стратегічна ціль 4. <i>Збереження довкілля.</i></p> <p>Підцілі:</p> <ul style="list-style-type: none"> – відновлення лісополос; – заліснення деградованих ділянок землі; – збереження і очищення джерел прісної води; – осучаснення технологій утилізації ТПВ.

Джерело: авторська розробка.

3.2. Роль молоді у стратегічному розвитку територіальної громади

Реформа місцевого самоврядування не матиме успіху, якщо до її реалізації не буде залучена молодь, яка має побудувати фундамент для майбутнього комфортного проживання в своїх населених пунктах. В Україні на даний час проживає 11,5 мільйонів молодих людей віком від 14 до 35 років, які становлять 27% населення всієї країни [52]. У пошуках роботи та кращого життя більшість із них покидають батьківщину, виїжджаючи за кордон. Емпіричні спостереження дають уявлення про те, що більше 45% молоді не спостерігають змін на краще, а біля 35% – стверджують, що влада у новостворених громадах не враховує їхню думку при прийнятті управлінських рішень. Проте близько 50% молоді мають бажання змінювати життя в громаді на краще, вони можуть вносити інноваційні пропозиції, оскільки, маючи соціальну мобільність, відвідують інші країни з метою навчання, роботи чи подорожей, де спостерігають за організацією життя місцевих спільнот і бажають перенести кращі практики в Україну.

Зараз перед громадами стоїть завдання використати енергію та знання молоді для прийняття креативних рішень щодо місцевого розвитку, а, з іншого боку, залучити пасивну частину молоді до активного громадського життя, зокрема до участі в стратегічному плануванні розвитку ТГ. Нова молодіжна політика, передбачена Законом України 2021 р., сприяє розвитку молодіжних ініціатив, оскільки ідентифікує молодіжну політику як «...напрямок державної політики, спрямований на створення соціально-економічних, політичних, організаційних, правових умов і гарантій для соціалізації та інтеграції дітей та молоді в суспільні процеси, що здійснюються в інтересах дітей та молоді та за їх участю» [53].

Авторами закону про молодіжну політику було проаналізовано більше 40 директив ЄС та найкращих практик, що дозволило створити потужну правову основу для розвитку молодіжних ініціатив. Метою прийняття закону є надання додаткових можливостей для активізації та збільшення відповідальності молоді, що сприятиме позитивним змінам у суспільстві. Законом визначено чотири основні принципи молодіжної політики:

– *рівність прав* дітей та молоді. Це означає відсутність будь-якої дискримінації: «...за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, мови, етнічного чи соціального походження, сімейного чи майнового стану, місця проживання або іншими ознаками» [53];

– *участь* молоді, тобто «...залучення молоді до безпосередньої участі у формуванні та реалізації молодіжної політики, повага до поглядів та переконань молоді» [там само];

– *обґрунтованість*, а саме – формування рішень «...відповідно до потреб і прагнень української молоді, що визначаються за результатами соціологічних опитувань, статистичної інформації, наукових досліджень з урахуванням національного та міжнародного досвіду» [там само];

– *міжвідомча та міжсекторальна взаємодія*, що означає «...залучення органів державної влади та органів місцевого самоврядування, суб'єктів молодіжної роботи, будь-яких інших заінтересованих сторін до формування та реалізації молодіжної політики» [там само].

Слід зазначити, що ще до прийняття Закону України «Про основні засади молодіжної політики» в Україні проводилася робота щодо вивчення потреб молоді та знаходження механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування та молодіжних лідерів. Зокрема, в 2018 р. за ініціативою програми DOBRE в Україні почалася робота над створенням дорожньої карти молодіжної роботи в ОТГ, яку спільно розробили представники Міністерства молоді та спорту, Міністерства регіонального розвитку, Програм розвитку ООН в Україні, програми U-LEAD, асоціацій органів місцевого самоврядування і об'єднаних територіальних громад, молодіжних організацій та ОТГ, які мають досвід роботи з молоддю. Карта передбачає, що громада може вибудувати роботу щодо активізації молоді шляхом послідовної реалізації взаємопов'язаних заходів.

Керівники органів місцевого самоврядування, де активність молоді помітно зростає, зрозуміли, що молодь – це основний людський ресурс, а не проблема. Як зазначають експерти з місцевого самоврядування, «...активні молоді люди самі вирішують проблеми, і часто ефективніше, ніж «дорослі» [54]. Активна участь

молоді у вирішенні місцевих проблем має, як мінімум, два позитивні наслідки:

1) молодь, отримавши право на реалізацію своїх ініціатив, розділяє разом з місцевою владою відповідальність за отримані результати, а отже, втрачає характер агресивної опозиції. При цьому молодь дійсно може реалізувати те, що їй цікаво і потрібно;

2) виконуючи завдання в громаді, молоді люди отримують навички комунікації та організації заходів, розроблення проектів та написання грантових заявок, завдяки чому вони перестають бути лише користувачами послуг. Молодь здобуває навички, які стануть в нагоді в їхній подальшій діяльності у будь-якій професійній сфері: в бізнесі, в політиці чи в громадській роботі.

В Україні активно відбувається формування інфраструктури, необхідної для організації молодіжної роботи. Насамперед, йдеться про молодіжні центри (обласні, місцеві, хостели, таборіві площі, кемпінги), а також створення молодіжних рад при органах місцевого самоврядування. Помітну роботу у цьому напрямі виконує створена національна волонтерська платформа (бази даних організацій, для молодіжних обмінів, інформація щодо можливості фінансування проектів, документи щодо молодіжної політики тощо). На основі понад 40-річного досвіду функціонування департаменту Ради Європи в Україні затверджена та введена в дію Президентом України «Національна молодіжна стратегія до 2030 року» [55]. З 2019 року в країні створена Національна молодіжна рада, до складу якої входять делегати з усіх областей України, Всеукраїнські молодіжні організації, неформальні молодіжні об'єднання, органи студентського самоврядування. 10 вересня 2021 року Указом Президента України №462/2021 створено Національну консультативну раду з питань молоді, до якої увійшли представники ЦОВВ, представники парламентських комітетів, державні службовці, які працюють із молоддю [56].

Законодавчі вимоги забезпечують підтримку молоді на місцевому рівні за допомогою таких інститутів, як:

- соціальна служба для молоді;
- центр з працевлаштування та запобігання безробіттю серед молоді;

- позашкільні, навчально-виховні заклади;
- заклади з організації дозвілля;
- клубні заклади;
- молодіжні фонди;
- молодіжні заклади оздоровчо-лікувального характеру;
- заклади профілактики девіантної поведінки дітей, підлітків та молоді.

У Котелевській територіальній громаді молодь зараз відіграє велику роль, а тому для активних та креативних молодих людей селищна рада фінансує заходи з покращення інфраструктури, освіти, надання різних послуг, дозвілля тощо. У червні 2021 року при Котелевській селищній раді створено консультативно-дорадчий орган – Молодіжну раду, до якої ввійшло 29 осіб, що представляють усі населені пункти громади. Члени даного органу розробили план роботи на рік, попередньо проаналізувавши потреби та бажання молоді громади. Молоді люди активно долучаються до управління місцевими справами, беручи участь у засіданнях профільних комісій, нарадах, сесіях, де вчаться знаходити реальні можливості для розвитку громади. Голова Молодіжної ради та її члени беруть участь у обговоренні стратегії розвитку громади, подають ідеї, допомагають проводити соціологічні опитування. У багатьох випадках керівниками комунальних закладів чи відділів виконавчого комітету селищної ради працюють люди, яким ще не виповнилося 35 років, що свідчить про послідовність реалізації молодіжної політики в громаді.

Молодіжна рада внесла суттєві пропозиції щодо окреслення стратегічного бачення громади. Саме молодь сприяла формулюванню основних аспектів візії стратегічного плану розвитку територіальної громади до 2027 року:

- *динамічна громада*. Громада, пріоритетом розвитку якої є передбачення змін та знаходження можливостей щодо використання переваг соціально-економічного розвитку країни. Громада, яка дбає про здоров'я мешканців, їх добробут та високу якість життя. Громада, де кожен може реалізувати свій потенціал, де всі школи, дитсадки, лікарні, комунальні заклади відремонтовані та забезпечені сучасним обладнанням;

– *інновативна громада*. Громада, здатна стимулювати співпрацю і взаємодію, створювати нові можливості для бізнесу та використовувати свої сильні позиції в агросекторі. Громада, яка постійно оновлюється;

– *духовно та соціально орієнтована громада*. Це спільнота, члени якої мають різні інтереси та уподобання, але водночас згуртовані навколо цінностей: любові до Батьківщини, відданості сім'ї та власній справі, відповідальності за майбутнє, чесності та служінню громаді. Громада, яка змінює сьогоднішнє лише для того, щоб майбутнє стало кращим, і прагне залишити нащадкам чисте довкілля;

– *культурна та туристична громада*. Громада з унікальним археологічним об'єктом на теренах України, найбільшим укріпленим поселенням у Європі ранньої доби – Більським городищем, в якій досягнуто високого рівня розвитку туристичної галузі.

Безумовно, серед молодих людей спостерігається прагнення потрапити до влади, спробувати змінити життя на краще, та їм, як правило, не вистачає для продуктивної роботи знань та досвіду. Молодіжні ініціативи також мають опиратися на законодавчу базу, а для цього молодь має розумітися на бюджетному процесі, процедурах стратегічного планування та проектного менеджменту, повинна бути ознайомлена з регламентом роботи ради. Тобто, процес активізації молоді не здійснюється сам собою, молодь потребує навчання та ресурсної підтримки, з одного боку, а з другого – молодь сама має продемонструвати прагнення до навчання та змін. У цьому зв'язку дуже велике значення має громадська підтримка молодіжного лідерства, розроблення заходів заохочення з метою створення мотивації у більш пасивної частини молодих людей. Вивчення досвіду молодіжних рухів та ініціатив в успішних громадах України та Полтавської області дозволило розробити ряд пропозицій щодо роботи з молоддю у Котелевській територіальній громаді (табл. 3.2).

Одним з найактуальніших заходів для формування у молодих людей навичок публічного управління загалом і управління громадою зокрема є організація шкіл місцевого самоврядування для молоді. У межах проведення подібних заходів учасники мають змогу познайомитись з керівниками селищної ради, дізнатись про

специфіку їхньої роботи, задати питання селищному голові, його заступникам, депутатам і керівникам виконавчих органів влади місцевої ради.

Таблиця 3.2

**Заходи молодіжної політики в Котелевській територіальній громаді
щодо залучення молоді до управління місцевим розвитком**

Заходи політики	Мета реалізації заходів	
	молодь шкільного віку	молодь старше шкільного віку
1. Школа місцевого самоврядування	–	Навчання активної талановитої молоді основам місцевого самоврядування
2. Участь в обласному конкурсі для молоді «Громада моєї мрії»	Отримання навичок розроблення шкільних проєктів і проєктів розвитку громади	–
3. Проведення профорієнтаційних заходів «Обери свій життєвий шлях» за участі учнів, батьків, керівників громади, представників ЗВО, роботодавців (проєкт)	Ознайомлення молоді з напрямками розвитку, регіонального ринку праці, орієнтація учасників на професії, що мають попит в громаді, інформування молоді про навчальні заклади м. Полтава	Ознайомлення молоді з напрямками розвитку, регіонального ринку праці, орієнтація учасників на професії, що мають попит в громаді, інформування молоді про навчальні заклади м. Полтава
4. Навчання демократії	Створення шкільного парламенту і запрошення його представників до обговорення питань стратегічного розвитку громади	Створення молодіжної ради і долучення її до роботи селищної ради
5. Створення портфеля молодіжних проєктів	Участь у конкурсі шкільних проєктів	Участь в обласному, національному конкурсі проєктів та конкурсах, що фінансуються за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги
6. Бюджетна підтримка екологічних проєктів.	Залучення школярів до прибирання території, озеленення, збереження довкілля.	Створення зон відпочинку для молоді, охорона водойм, участь у відновленні деградованих земель.

Джерело: розроблено автором.

Разом із цим важливою є підтримка молоді, молодих сімей з боку громади.

Без налагодження такої взаємодії розраховувати на значний притік молоді в громаду немає підстав, молоді люди і надалі, залишившись без належної уваги, будуть покидати місця свого проживання в пошуках роботи і кращих умов життя. Серед заходів стратегічного плану розвитку Котелевської територіальної громади є такі, що спрямовані на розвиток людського капіталу і, в першу чергу, стосуються молоді (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Стратегічні заходи щодо підтримки молоді та молодіжних ініціатив

Заходи	Мета реалізації заходів	
	молодь шкільного віку	молодь старше шкільного віку
1. Програма «Обдаровані діти» (проект)	Стипендії та цінні подарунки переможцям олімпіад, конкурсів, ЗНО	Оплата контракту на навчання за спеціальністю 282 Публічне управління та адміністрування
2. Стимулювання народжуваності	–	Підтримка народжуваності з місцевого бюджету, а також допомога у придбанні житла для багатодітних родин
3. Преміювання кращих молодих людей за напрямками: патріотичне виховання; спорт; культура; підприємництво; туризм тощо	Мотивація до лідерства та активних дій	Реалізація принципу справедливості при встановленні винагородження за працю
4. Правова освіта	Знання правових основ запобігання мобінгу і булінгу, захисту власних інтересів	Отримання можливостей для захисту прав людини і громадянина, знання правових питань ведення бізнесу, правових основ місцевого самоврядування
5. Програма «Здорова молодь – здорова громада»	Фінансування оздоровлення дітей за межами та на території громади	Фінансова і організаційна допомога у проведенні молодіжних спортивних заходів
6. Підтримка самозайнятості.	–	Ресурсне забезпечення молодіжного підприємництва (виділення приміщень, земельних ділянок у користування під конкретні проекти).

Джерело: розроблено автором.

Найбільш зручною формою організації роботи молоді є створення громадських організацій, які можуть не лише ефективно комунікувати з представниками місцевої влади, але й бути суб'єктом залучення позабюджетних коштів для реалізації власних проектів, оскільки донорські організації, як правило, охоче мають справу саме з громадськими лідерами. Створення молодіжних громадських організацій – непросте завдання і люди, які прагнуть це зробити, мають діяти за певним алгоритмом (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Необхідні кроки щодо створення молодіжної громадської організації

Необхідні кроки	Мета заходів
1. Формування команди	Об'єднання однодумців, які розділяють погляди лідера та можуть виконувати конкретні функції командної роботи
2. Окреслення проблем, на розв'язання яких буде спрямована діяльність ГО	Порівняння існуючого і бажаного стану конкретного об'єкта, процесу чи явища, розуміння причин виникнення проблем та можливостей їх усунення
3. Вивчення правових основ діяльності ГО	Ознайомлення з законодавчими актами, що регулюють порядок створення і діяльності ГО в Україні, а також із правовими нормами діяльності щодо таких сфер, як: місцеве самоврядування, преса, реклама, свобода слова, оподаткування
4. Опис програмних цілей	Визначення місії, цілей, проектів, бюджету, джерел фінансування, іміджу і пріоритетів діяльності
5. Визначення юридичного статусу і форми організації.	Визначитися, буде це селищна, районна чи обласна організація – асоціація чи фонд; благодійна організація чи об'єднання громадян.

Джерело: розробка автора.

З метою популяризації діяльності молодіжних громадських організацій та просування прогресивних ідей управління суспільством доцільно скористатися вітчизняним досвідом підтримки територіальними громадами молодіжних організацій. Наприклад, доцільно, як у Тернополі, створити карту молодіжних ГО [57]. Карту молодіжних громадських об'єднань Тернопільської міської територіальної громади вперше було презентовано з нагоди Міжнародного дня молоді. На карті громади відображено 32 молодіжні громадські організації, кожна з яких має QR-код, відсканувавши який, можна отримати короткий опис про

організацію та її місцезнаходження. Також було розроблено каталог громадських організацій, що містить відомості про її напрямки роботи, опис реалізованих проєктів. Каталог молодіжних об'єднань може бути інструментом знаходження однодумців для реалізації спільних ідей, ініціатив та проєктів.

Виходячи із рекомендацій, розроблених фахівцями з децентралізації [58], доцільно запропонувати структурні складові молодіжної політики на рівні територіальної громади, яка відображає інтегрованість молодіжної політики за різними сферами діяльності: освіта, працевлаштування та ринок праці, культурний розвиток, соціальний захист тощо. До таких складових доцільно віднести:

- створення інфраструктури молодіжної політики, зокрема її організаційне та фінансове забезпечення;
- підтримка діяльності молодіжних центрів і молодіжних рад;
- розвиток громадянських компетентностей;
- формування міжгалузевої та міжсекторальної взаємодії;
- оцінювання результативності молодіжної політики і звітування перед громадою про стан роботи з молоддю.

Таким чином, реалістичність розроблення Стратегії розвитку Котелевської територіальної громади та успішність її реалізації щодо досягнення основних стратегічних цілей буде значною мірою обумовлюватися залученістю молоді до стратегічного управління місцевим розвитком.

Висновки до розділу III

1. З метою досягнення намічених стратегічних цілей розвитку громади необхідно здійснювати контроль за такими напрямками: взаємозв'язок стратегічного плану із іншими поточними та оперативними планами діяльності громади; здійснення селищним головою відповідального керівництва; відповідність стратегіям розвитку об'єктів управління вищих рівнів; своєчасність виконання запланованих завдань; персональна діяльність кожного виконавця; комунікація між органом місцевого самоврядування влади та організаціями громади; систематичність інформування населення про виконання стратегії

розвитку територіальної громади.

2. Одним із результатів дослідження є обґрунтування рівнів відповідальності за досягнення стратегічних цілей, а саме: 1) Відповідальність за реалізацію стратегії несе селищний голова; 2) відповідальність за реалізацію обраних стратегічних пріоритетів покладається на заступників селищного голови; 3) Відповідальність за реалізацію стратегічних та операційних цілей покладається на начальників структурних підрозділів виконкому селищної ради або старостату; 4) Відповідальність за реалізацію проекту несе призначений керівник проекту, який очолює команду проекту.

3. З метою більш об'єктивного розуміння шляхів досягнення стратегічних цілей розвитку Котелевської територіальної громади було використано сценарний підхід, у межах якого розроблено три варіанти стратегічного розвитку громади: а) *песимістичний*, за якого можливості місцевого розвитку є обмеженими; б) *оптимістичний*, згідно якого громада набуває позитивного іміджу через можливість працевлаштування, хороші побутові умови, сприятливий бізнес-клімат і безпечні умови проживання; в) *реалістичний*, який ґрунтується на тому, що податкова система залишається стабільною; місцевий ринок праці незмінний; доходи населення стабільно нижчі середнього рівня по країні; відтік населення скорочується, народжуваність стабілізується; інженерна мережа поступово модернізується; доходи місцевого бюджету мають інфляційне зростання.

4. У Котелевській територіальній громаді молодь зараз відіграє велику роль, а тому для активних та креативних молодих людей селищна рада фінансує заходи з покращення інфраструктури, освіти, надання різних послуг, дозвілля тощо, що відповідає законодавчим вимогам підтримки молоді на місцевому рівні за допомогою таких інститутів, як: соціальна служба для молоді; центр з працевлаштування та запобігання безробіттю серед молоді; позашкільні, навчально-виховні заклади; заклади з організації дозвілля; клубні заклади; молодіжні фонди; молодіжні заклади оздоровчо-лікувального характеру; заклади профілактики девіантної поведінки дітей, підлітків та молоді.

5. Молодіжна рада, створена в громаді, бере активну участь у створенні

стратегічного плану розвитку громади і внесла суттєві пропозиції щодо окреслення стратегічного бачення громади: а) *динамічна громада*. Громада, пріоритетом розвитку якої є передбачення змін та знаходження можливостей щодо використання переваг соціально-економічного розвитку країни; *інновативна громада*. Громада, здатна стимулювати співпрацю і взаємодію, створювати нові можливості для бізнесу та використовувати свої сильні позиції в агросекторі; *духовно та соціально орієнтована громада*. Це спільнота, члени якої мають різні інтереси та уподобання, але водночас згуртовані навколо цінностей: любові до Батьківщини, відданості сім'ї та власній справі, відповідальності за майбутнє, чесності та служінню громаді; *культурна та туристична громада*. Громада з унікальним археологічним об'єктом на теренах України, найбільшим укріпленим поселенням у Європі ранньої доби – Більським городищем, в якій досягнуто високого рівня розвитку туристичної галузі.

6. Виходячи із рекомендацій, розроблених фахівцями з децентралізації, доцільно запропонувати структурні складові молодіжної політики на рівні територіальної громади, до яких доцільно віднести: створення інфраструктури молодіжної політики, зокрема її організаційне та фінансове забезпечення; підтримка діяльності молодіжних центрів і молодіжних рад; розвиток громадянських компетентностей; формування міжгалузевої та міжсекторальної взаємодії; оцінювання результативності молодіжної політики і звітування перед громадою про стан роботи з молоддю.

ВИСНОВКИ

Складність завдань, що постали перед територіальними громадами у результаті реформи місцевого самоврядування, потребують стратегічного планування їх розвитку з метою раціоналізації використання місцевих ресурсів для підвищення життєвого рівня населення та підвищення іміджу громади. З метою виявлення стану стратегічного планування розвитку конкретної територіальної громади та розроблення пропозицій щодо поліпшення процедур стратегічного планування було проведене дослідження, за результатами якого можна зробити ряд висновків.

1. Розроблення стратегій розвитку територіальних громад має базуватися на певних принципах, які забезпечують структурну зв'язаність стратегічного плану, його логічність і послідовність. До таких принципів, спираючись на висновки багатьох науковців, нами віднесено: людиноцентризм; спільність цілепокладення; компромісність; вибір пріоритетів; варіативність; контрольованість; залучення; розподіл функцій; інтегрованість. Виконання вказаних принципів сприятиме якісному розробленню стратегічного плану та успішній його реалізації.

2. Багатоаспектний характер стратегії як інструменту публічного управління обумовлює орієнтацію на такі пріоритети, як: залучення населення до активної участі в обговоренні та використанні партнерства при розробці стратегії; використання прозорості інформування та ділового підходу; обов'язкове обговорення всіх сфер життєдіяльності населення громади; важливість розуміння значення поставленої цілі, від якої напряду залежить реалізації наступної; деталізація порядку і етапів втілення стратегії розвитку громади.

3. Звернення до позитивних практик зарубіжних країн, які успішно реалізували стратегічні плани розвитку окремих територій, дозволили зробити висновки, важливі для розроблення стратегії розвитку конкретної громади. Зокрема, досвід реалізації підготовчого етапу розробки стратегії м. Бірмінгем (Великобританія) може бути використано в Котелевській територіальній громаді, мешканці якої утворюють різні соціальні групи та мають різні інтереси, які

необхідно врахувати. Корисним може бути досвід Познані (Польща) щодо використання досвіду електронної демократії при розробленні стратегічних документів.

4. Аналітична діяльність щодо вивчення факторів впливу на розвиток територіальної громади, зводиться до визначення конкурентних переваг і потенціалу громади, а також ризиків, які виникають при зміні зовнішніх по відношенню до громади умов. Серед зовнішніх факторів, що мають суттєвий вплив на формування стратегії розвитку територіальної громади, можна виділити: економічні (розподіл податків між бюджетами різних рівнів; ступінь фінансової підтримки місцевого самоврядування з боку держави; економічна активність; рівень цін на енергоносії та інші ресурси; рівень інфляції тощо); політико-правові (зміна Конституції України в частині місцевого самоврядування; законодавче обмеження або розширення повноважень органів місцевого самоврядування; введення інституту префекта тощо); екологічні (зміна клімату; опустелення територій, погіршення якості питної води тощо); демографічні (перевищення смертності над народжуваністю, еміграція населення, зміна вікової структури населення).

5. До внутрішніх факторів, які доцільно враховувати при розробленні стратегії розвитку територіальної громади, можна віднести: фінансово-економічні (розмір місцевого бюджету; обсяг власних надходжень до бюджету; наявність базової чи реверсної дотації; структура бюджетних витрат; місцеві податки і збори; залучення інвестицій тощо); інфраструктурні (стан інженерних мереж; енергоефективність об'єктів комунальної власності; стан доріг і транспортного сполучення; оснащення шкіл і лікарень тощо); організаційно-управлінські (прийняття рішень на основі даних; цифровізація управлінських процесів; оптимальність організаційної структури; досвід проектного менеджменту тощо); соціально-трудова (рівень зайнятості і безробіття населення; рівень заробітної плати; формування підприємницького доходу; соціальна відповідальність бізнесу тощо).

6. Аналіз стану стратегічного планування в громаді дозволив описати

особливості виконання ряду процедур, зокрема виявлення демографічних тенденцій. Зазначено, що нарівні громади є мало можливостей виправити демографічну ситуацію в громаді, яка має негативну динаміку. Але керівництво має працювати в декількох напрямках: 1) підтримувати сім'ї з дітьми, що позитивно впливатиме на народжуваність (безплатне харчування в шкільних закладах, пільги багатодітним сім'ям на харчування, оздоровлення дітей в місцевих таборах і використання останніх для надання послуг іншим громадам, сприяння працевлаштуванню батьків в громаді тощо); 2) підтримувати молодь, що працевлаштовується, надаючи житло, створюючи можливості для будівництва чи придбання житла на пільгових умовах у громаді; 3) підтримувати розумні підприємницькі ініціативи, надаючи юридичну допомогу, сприяючи оформленню документів, здійснюючи прозоре виділення земельних ділянок тощо; 4) розробляти мотивацію для залучення у громаду потрібних фахівців, бажано з сім'ями.

7. З метою більш об'єктивного розуміння шляхів досягнення стратегічних цілей розвитку Котелевської територіальної громади було використано сценарний підхід, у межах якого розроблено три варіанти стратегічного розвитку громади: а) *песимістичний*, за якого можливості місцевого розвитку є обмеженими; б) *оптимістичний*, згідно якого громада набуває позитивного іміджу через можливість працевлаштування, хороші побутові умови, сприятливий бізнес-клімат і безпечні умови проживання; в) *реалістичний*, який ґрунтується на тому, що податкова система залишається стабільною; місцевий ринок праці незмінний; доходи населення стабільно нижчі середнього рівня по країні; відтік населення скорочується, народжуваність стабілізується; інженерна мережа поступово модернізується; доходи місцевого бюджету мають інфляційне зростання.

8. У Котелевській територіальній громаді молодь зараз відіграє велику роль, а тому для активних та креативних молодих людей селищна рада фінансує заходи з покращення інфраструктури, освіти, надання різних послуг, дозвілля тощо, що відповідає законодавчим вимогам підтримки молоді на місцевому рівні за допомогою таких інститутів, як: соціальна служба для молоді; центр з працевлаштування та запобігання безробіттю серед молоді; позашкільні,

навчально-виховні заклади; заклади з організації дозвілля; клубні заклади; молодіжні фонди; молодіжні заклади оздоровчо-лікувального характеру; заклади профілактики девіантної поведінки дітей, підлітків та молоді.

9. Виходячи із рекомендацій, розроблених фахівцями з децентралізації, доцільно запропонувати структурні складові молодіжної політики на рівні територіальної громади, до яких доцільно віднести: створення інфраструктури молодіжної політики, зокрема її організаційне та фінансове забезпечення; підтримка діяльності молодіжних центрів і молодіжних рад; розвиток громадянських компетентностей; формування міжгалузевої та міжсекторальної взаємодії; оцінювання результативності молодіжної політики і звітування перед громадою про стан роботи з молоддю.