

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КАФЕДРА ДЕРЖАВНО-ПРАВОВИХ ДИСЦИПЛІН ТА ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ**

Робота до захисту допущена
Завідувач кафедри
державно-правових дисциплін та
публічного управління
_____ **Ганна КОНАРСЬВА**
«20» лютого 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему **Розробка та реалізація стратегії розвитку органу місцевого самоврядування**

Виконала: студентка 2 курсу, групи 1/23-ПУА-М

напряму підготовки (спеціальності) 281 «Публічне управління та адміністрування»

Прокопчук Офелія Ільгар кизи
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник доктор філософії Фросіняк Руслан Вікторович
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент Кам'янецький селищний голова, Сириця О.А.

Кропивницький - 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Факультет №4
Кафедра державно-правових дисциплін та публічного управління
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
державно-правових дисциплін та
публічного управління
_____ **Ганна КОНАРЄВА**
« 05 » жовтня _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну магістерську роботу

ПРОКОПЧУК Офелії Ільгар кизи
(ПРИЗВИЩЕ, ІМ'Я, ПО БАТЬКОВІ)

1. Тема **Розробка та реалізація стратегії розвитку органу місцевого самоврядування**

2. Науковий керівник: Фросіняк Р.В. доктор філософії _____
затверджені наказом ДонДУВС від «01» жовтня 2024 року № 562 адм

3. Строк подання роботи « 15 » 02 2025 року

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1.	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
1.1.	Сутність стратегічного управління та планування розвитком органу місцевого самоврядування
1.2.	Нормативно-правова база стратегічного планування та прогнозування розвитку органу місцевого самоврядування в Україні
2	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
2..1	Загальна характеристика стратегічного положення та ресурсного потенціалу ОМС
2.2	Аналіз фінансового потенціалу стратегічного розвитку ОМС
2.3	Стратегічне планування та прогнозування розвитком тОМС

3.	РОЗДІЛ 3 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
3.1.	Використання інноваційних інструментів розробки та реалізації стратегії розвитку органу місцевого самоврядування
3.2.	Можливості імплементації зарубіжного досвіду розробки та реалізації стратегії розвитку органу місцевого самоврядування
	ВИСНОВКИ

6. Дата видачі завдання « 05 » жовтня 2024 року.

№ з/п	Етапи підготовки	Строк виконання	Примітка
1	Складання плану роботи. Підбір наукових та нормативних джерел за темою дослідження	30.10.2024	
2	Представлення Розділу I роботи на перевірку науковому керівнику	15.11.2024	
3	Представлення Розділу II роботи на перевірку науковому керівнику.	05.12.2024	
4	Представлення Розділу III роботи на перевірку науковому керівнику, доопрацювання Розділів I та II	25.12.2024	
5	Підготовка тез для виступу на науковому заході (наукової статті) та остаточного варіанту тексту роботи	22.01.2025	
6	Підготовка відповідних документів (реферат, рецензія тощо)	06.02.2025	
7	Оформлення роботи та представлення її на кафедрі.	14.02.2025	

Здобувач

_____ (підпис)

Прокопчук О.І
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Фросіняк Р.В.

АННОТАЦІЯ

Прокопчук Офелії Ільгар кизи. Розробка та реалізація стратегії розвитку органу місцевого самоврядування: кваліфікаційна магістерська робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / О.І. кизи Прокопчук – Кропивницький : ДонДУВС, 2025.– 73 с.

В кваліфікаційній роботі здійснено розкриття теоретичних основ розробки та реалізації стратегії розвитку громади, а також проведення аналізу практичного досвіду на прикладі Кам'янецької територіальної громади.

В роботі досліджено теоретичні основи стратегічного управління розвитком органу місцевого самоврядування. Зокрема, розкрито сутність стратегічного управління та планування розвитку територіальних громад; проаналізувано нормативно-правову базу стратегічного планування та прогнозування розвитку територіальних громад в Україні;

Аналіз передумов розробки та реалізації стратегії розвитку органу місцевого самоврядування здійснено на матеріалах Кам'янецької територіальної громади. Зроблено оцінку ресурсного потенціалу Кам'янецької селищної ради; описаний фінансовий потенціал територіальної громади; охарактеризований процес стратегічного планування та прогнозування розвитку Кам'янецької селищної ради.

Окреслені пріоритетні напрямки удосконалення стратегічного управління розвитком органу місцевого самоврядування: визначено важливість використання інноваційних інструментів у розробці та реалізації стратегії розвитку територіальної громади; надані рекомендації щодо імплементації зарубіжного досвіду у розробку та реалізацію стратегії розвитку територіальних громад.

Ключові слова: механізм публічного управління, місцеве самоврядування, стратегія розвитку, стратегічне планування, розвиток громади.

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	7
1.1. Сутність стратегічного управління та планування розвитком органу місцевого самоврядування	7
1.2. Нормативно-правова база стратегічного планування та прогнозування розвитку органу місцевого самоврядування в Україні	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	20
2.1. Загальна характеристика стратегічного положення та ресурсного потенціалу ОМС	20
2.2. Аналіз фінансового потенціалу стратегічного розвитку ОМС	34
2.3. Стратегічне планування та прогнозування розвитком тОМС	45
РОЗДІЛ 3 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	54
3.1. Використання інноваційних інструментів розробки та реалізації стратегії розвитку органу місцевого самоврядування	54
3.2. Можливості імплементації зарубіжного досвіду розробки та реалізації стратегії розвитку органу місцевого самоврядування	63
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток держави та її адміністративно-територіальних одиниць значною мірою визначається ефективністю управлінських процесів. У контексті реформування місцевого самоврядування та органів територіальної організації влади в Україні це питання набуло особливої важливості, оскільки саме від обраних підходів до управління на рівні держави та окремих громад залежить їх стабільність і прогрес.

Забезпечення сталого розвитку територій лягає на плечі місцевої влади, тому органи державного управління та місцевого самоврядування дедалі частіше використовують стратегічне управління, яке базується на людському потенціалі – основі будь-якої організації, спрямовуючи наявні ресурси для досягнення визначених цілей. Однією з ключових складових стратегічного управління є стратегічне планування, що передбачає вибір цілей і шляхів їх досягнення. Стратегічне управління побудоване на системі взаємопов'язаних стратегій, що взаємно підтримують одна одну.

Стратегія є орієнтиром для управлінських процесів, фактично представляючи собою план дій, що включає комплекс цілей: від загальних завдань до конкретних потреб. Це означає, що стратегія охоплює все — від загального бачення, пріоритетних напрямків і стратегічних цілей до оперативних цілей і конкретних заходів (завдань, програм, проектів). Простими словами, стратегія визначає, що саме має бути зроблено, як, у які терміни, за які кошти і хто саме буде відповідати за виконання.

Сучасний документ стратегічного розвитку має базуватися на конкурентних перевагах території, відповідати стратегіям регіонального розвитку та національним програмам, бути реалістичним і фінансово забезпеченим. Він повинен враховувати потреби громадян, громадську думку, а також мати достатню гнучкість для досягнення максимального результату при мінімальних витратах. Стратегія також повинна сприяти

адаптації території до зовнішніх змін, визначати координоване управління та логічну послідовність дій.

Процес розробки стратегії громади є тривалим і складним, що вимагає застосування різноманітних підходів і інструментів. Важливо відзначити, що навіть добре розроблена стратегія не гарантує автоматичного покращення розвитку громади. Ключовим етапом є її впровадження та реалізація, що потребує кваліфікованого стратегічного управління, а також належного методичного, технологічного, організаційного та ресурсного забезпечення.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Стратегічне планування є темою численних наукових досліджень українських та зарубіжних вчених. Підходи до визначення поняття «стратегія» були представлені в роботах таких авторів, як Голік, Д. Ломоносов, В. Попова, Л. Маценко та інших. Теоретичні розробки в галузі державного та регіонального стратегічного планування висвітлені в працях А. Гнатенка, О. Кононової, Г. Мінцберга, Б. Олстренда, Дж. Лемпела та А. М. Свистовича.

Особливості стратегічного планування в публічному управлінні та процесі стратегічного планування в громадах були розглянуті в дослідженнях І. Архипенка, який аналізував стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад; О. Берданової та В. Вакуленка, які зосередилися на стратегічному плануванні місцевого розвитку; О. Бойка, що вивчав планування регіонального розвитку в Україні; А. Мельник, яка досліджувала підвищення конкурентоспроможності громад через стратегічне планування; Г. Монастирського, який аналізував регіональний та місцевий розвиток; Н. Сментини, що підкреслювала важливість стратегічного планування розвитку; В. Толуб'яка, який визначав перспективи розвитку об'єднаних громад; Ю. Шарова, який досліджував стратегічне планування та муніципальний менеджмент.

Незважаючи на велику кількість досліджень і наукових напрацювань у цій галузі, ще залишається чимало питань щодо процесу стратегічного

управління, а також щодо різних аспектів розробки та реалізації стратегії громади, що потребує подальшого вивчення.

Метою цієї магістерської роботи є розкриття теоретичних основ розробки та реалізації стратегії розвитку громади, а також проведення аналізу практичного досвіду на прикладі Кам'янецької територіальної громади.

Досягнення цієї мети здійснюється через розв'язання наступних завдань:

- розкрити сутність стратегічного управління та планування розвитку територіальних громад;
- проаналізувати нормативно-правову базу стратегічного планування та прогнозування розвитку територіальних громад в Україні;
- оцінити ресурсний потенціал Кам'янецької селищної ради;
- описати фінансовий потенціал територіальної громади;
- охарактеризувати процес стратегічного планування та прогнозування розвитку Кам'янецької селищної ради;
- визначити важливість використання інноваційних інструментів у розробці та реалізації стратегії розвитку територіальної громади;
- надати рекомендації щодо імплементації зарубіжного досвіду у розробку та реалізацію стратегії розвитку територіальних громад.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування в державному управлінні.

Предметом дослідження є розробка та реалізація стратегії розвитку громади.

Для вирішення поставлених завдань були використані різноманітні наукові методи. Серед них — історичний метод, який дозволив проаналізувати розвиток підходів до стратегічного планування; порівняльний метод, що сприяв виявленню особливостей і відмінностей між різними науковими підходами. Також був застосований системний підхід, що дозволив розглядати стратегічне планування як невід'ємну частину

публічного управління. Для належного вивчення теми та отримання чітких результатів були використані методи аналізу, синтезу та узагальнення, що дозволили сформулювати конкретні висновки.

Теоретичну та інформаційну основу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти, навчальні підручники та посібники, монографії, наукові статті в періодичних виданнях, матеріали наукових конференцій, документи та аналітичні дані Кам'янецької міської ради, інтернет-ресурси та інші джерела.

Практична значущість результатів дослідження полягає в розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів стратегічного планування, зокрема щодо розробки та реалізації стратегії розвитку громади для Кам'янецької селищної ради, а також для інших громад України. Крім того, результати можуть бути корисними для навчальних курсів з публічного управління та адміністрування, наукових досліджень з цієї тематики, а також для усіх суб'єктів, які залучені до або цікавляться процесами стратегічного планування та управління.

Теоретичну та інформаційну основу дослідження складають нормативно-правові акти, підручники та навчальні посібники, монографії, статті в наукових журналах, матеріали наукових конференцій, документи та аналітичні дані Кам'янецької селищної ради, а також різноманітні інтернет-ресурси та інші джерела.

Практична цінність дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій для вдосконалення процесу стратегічного планування, зокрема щодо розробки і впровадження стратегії розвитку Кам'янецької територіальної громади, а також інших громад в Україні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність стратегічного управління та планування розвитком органу місцевого самоврядування

У рамках адміністративно-територіальної реформи та процесу децентралізації для України стає надзвичайно важливим формування самодостатніх територіальних громад, що мають необхідні повноваження та забезпечені ресурсами – матеріальними, фінансовими, людськими та земельними. Такі громади повинні мати змогу задовольняти потреби своїх мешканців, надавати якісні соціальні та адміністративні послуги, а також розвивати свої території та ефективно використовувати доступні ресурси.

Процес розвитку територіальних громад є довготривалим і потребує впровадження значущих змін, основною метою яких є підвищення якості життя громадян. Враховуючи нестабільність зовнішнього середовища та певні невизначеності, що впливають на діяльність територіальних громад, надзвичайно важливо застосовувати ефективні методи та інструменти для їх розвитку з максимальною вигодою від наявних ресурсів. Стратегічне управління є одним із ключових механізмів для адаптації до змін та досягнення поставлених цілей без відхилення від обраних пріоритетів. Таким чином, кожна організація повинна розробляти стратегію для прогнозування розвитку та визначення ефективних форм реагування на різні виклики.

Термін «стратегія» останнім часом набув широкого використання в наукових роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Проте єдиного і однозначного визначення цього терміну досі не існує. Як зазначають вчені В. Попов та Л. Маценко, «слово «стратегія» походить від грецьких слів *stratus* — армія і *agein* — вести, що разом утворюють термін *strategos*, що в перекладі означає полководець або воєначальник» [57, с. 5].

Сьогодні термін «стратегія» застосовують при розробці середньо- та довгострокових програм розвитку в усіх регіонах України.

«Реалізація стратегії стає можливою завдяки комплексному впливу усієї системи управлінських рішень і виконанню поетапних заходів різними цільовими групами та окремими особами» [24]. Тому для успішної реалізації стратегії важливо мати ефективне стратегічне управління, яке створює умови для розвитку та ухвалює рішення, що відповідають цілям стратегії.

Перед тим, як розглядати визначення терміну «стратегічне управління», варто зазначити, що всі дослідження в цій галузі мають коріння в науці управління господарськими суб'єктами в бізнес-середовищі, тому більшість визначень стратегічного управління пов'язані саме з бізнес-сферою.

Варто зауважити, що стратегічне управління реалізується на обох рівнях публічного управління: центральному та місцевому. Однак в умовах децентралізації особливе значення набуває стратегічне управління на місцевому рівні. Як зазначає В. Тертичка, «стратегічне управління поступово стає невід'ємною складовою управління на місцевому рівні або муніципального менеджменту в умовах сучасної конкуренції» [16, с. 515-516].

Польські дослідники, розглядаючи проблему стратегічного управління, підкреслюють, що стратегічне управління є особливим інструментом для керування розвитком громади, оволодіння яким є ключовою передумовою її розвитку. Тому для успішного розвитку територіальної громади необхідно зробити стратегічне управління невід'ємною частиною її життєдіяльності. Основними концептуальними принципами стратегічного управління розвитком територіальних громад є використання SWOT-аналізу та стратегічного планування, визначення місії, встановлення цілей і завдань, залучення інвестицій, впровадження інновацій, а також активне залучення громадськості до визначення цілей та розробки стратегії, а також моніторинг і оцінка реалізації стратегії» [1, с. 4].

Стратегічне управління в органах публічної влади, включаючи органи місцевого самоврядування, не є універсальним методом, який забезпечує публічним органам влади конкретний набір інструментів, правил і дій для реалізації їхніх функцій. Однак на сьогодні цей підхід вважається більш ефективним порівняно з іншими, оскільки дозволяє враховувати можливі ризики, пов'язані з майбутніми подіями.

При аналізі терміну «стратегічне управління» варто зазначити, що на сьогодні немає єдиного загальноприйнятого визначення цього поняття, оскільки область застосування інструментів стратегічного управління надзвичайно широка. В загальному ж стратегічне управління можна розглядати як комплекс запланованих дій, що спрямовані на перетворення організації з її поточного стану на бажаний, з урахуванням факторів зовнішнього середовища.

Розглядаючи широке трактування поняття «стратегічне управління», можна виявити перспективи для вдосконалення управлінської системи суспільних відносин в Україні. Так, Л. Антошкіна та В. Амелькін визначають стратегічне управління як діяльність, що забезпечує створення і підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями зовнішнього середовища.

Цікавіше визначення запропонували З. Галушка та І. Комарницький, які розглядають стратегічне управління як діяльність, що базується на стратегічній організації, як складовій філософії підприємництва. Вони наголошують на здатності організації досягати своїх цілей у перспективі, забезпечувати конкурентоспроможність, стійкість конкурентних пропозицій та досягати довгострокового успіху. Виходячи з цього, стратегічне управління почали розглядати як здатність організацій активно реагувати на зовнішнє середовище, не ігноруючи його, а використовуючи зовнішні фактори впливу для формування внутрішньої політики управління.

У діяльності публічних органів влади стратегічне управління розглядається як процес формування політики органів влади, який

ґрунтується на визначенні бачення, місії та основних цілей розвитку з урахуванням наявних ресурсів. Цей процес спрямовується на реалізацію місцевих інтересів.

Як зазначає О.І. Кравченко, стратегічне управління є не просто філософією або ідеологією управління, а мистецтвом, яке включає стратегічне мислення. Однак для сучасних умов в Україні це не просто важливо, а надзвичайно важливе, особливо в контексті актуальних подій.

Основними перевагами стратегічного управління є:

- визначення напрямку розвитку та курсів для територіальних громад на основі поточного стану та бажаних результатів;
- формулювання цілей і стратегій, на яких ґрунтуються важливі управлінські рішення;
- забезпечення скоординованої діяльності та створення нових можливостей для розвитку;
- чітке визначення стратегічних, оперативних і тактичних завдань;
- гнучкість і можливість коригування процесів;
- розвиток стратегічного мислення серед управлінців;
- орієнтація на пошук альтернативних шляхів для досягнення намічених цілей.

Враховуючи важливість, невизначеність і складність процесів формування та співпраці територіальних громад, критично важливо, щоб стратегічне управління розвитком територій було дійсно ефективним. Існує кілька факторів, що визначають значення стратегічного управління для підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Зокрема, це динамічні зміни в усіх сферах соціально-економічного та політичного життя в Україні, а також зростаючі вимоги виборців щодо підвищення результативності управління на місцевому рівні. Такі вимоги вимагають впровадження нових управлінських моделей, для яких важливими є чітке визначення цілей і розробка проектів та програм їх досягнення. Крім

того, надання самостійності територіальним громадам передбачає необхідність створення методологічної основи для прийняття рішень про стратегічний розвиток місцевих органів влади в умовах децентралізації. Також важливою є потреба в ефективних і одночасно "м'яких" технологіях управління, що забезпечують відкритість, прозорість, підзвітність та контроль з боку громадськості.

Отже, стратегія в органах місцевого самоврядування є основою для розробки програм і заходів, зокрема в сферах політики просторового розвитку громади, економічного розвитку та планування діяльності в сфері послуг. Оскільки органи місцевого самоврядування виступають постачальниками адміністративних, соціальних та інших послуг для громадян, стратегічний розвиток цих органів має на меті вдосконалення системи управління для забезпечення ефективного виконання своїх функцій.

Крім того, стратегія в органах місцевого самоврядування є важливим формальним механізмом ухвалення рішень, таких як розпорядження бюджетними коштами, залучення інвестицій та забезпечення основних потреб громадян, зокрема їх безпеки.

Окрім того, можна виділити п'ять ключових рис стратегії розвитку в органах місцевого самоврядування:

1. Безперервність – постійне оновлення програм розвитку. Стратегії зазвичай формуються на 5-7 років, що дозволяє органам влади досягати поставлених цілей, здійснювати зміни та проводити моніторинг із розробкою механізмів удосконалення на майбутнє.

2. Комплексність – охоплює всі ключові сфери діяльності органів місцевого самоврядування та їх функціональні системи.

3. Реалістичність – стратегія базується на формуванні чітких, вимірюваних за критеріями SMART цілей.

4. Інтегральність – забезпечує узгодженість програм у різні часові періоди та в усіх сферах діяльності.

5. Гнучкість – дозволяє органам місцевого самоврядування адаптуватися до змінюваних внутрішніх і зовнішніх умов.

Виходячи з цих характеристик, можна зробити висновок, що за допомогою механізмів стратегічного управління органи місцевої влади здатні створювати методологію, яка дозволяє розробляти унікальний стиль управління, що ґрунтується на власних практиках і особливостях, що є надзвичайно важливим у контексті сучасного розвитку публічних органів влади.

Отже, стратегічне планування є невід'ємною складовою частиною стратегічного управління, яке неможливе без чітко визначеної стратегії. Стратегія виконує роль орієнтира для управління, представляючи собою план дій, що охоплює весь спектр цілей — від загальних завдань до конкретних потреб. Це включає визначення бачення, пріоритетних напрямків і стратегічних цілей, а також оперативних цілей, завдань, програм і проектів. Іншими словами, стратегія визначає, що саме потрібно зробити, як це буде здійснено, у які терміни, за які кошти і хто буде відповідальний за виконання.

Варто зазначити, що сучасний документ стратегічного розвитку має ґрунтуватися на конкурентних перевагах території, відповідати стратегіям регіонального розвитку і національним цілям, бути реалістичним, мати відповідне фінансове та ресурсне забезпечення, враховувати потреби громадян, громадську думку та передбачати гнучкість для досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах. Крім того, він повинен сприяти адаптації до зовнішніх змін, визначати скоординоване управління та передбачати логічну послідовність дій. Завершальний документ стратегії розвитку не є кінцевою точкою процесу стратегічного управління територіальною громадою, а є переходом до наступної стадії — управління реалізацією стратегії. На цьому етапі важливим стає управління проектами, яке включає контроль за витратами, термінами, змістом, інтеграцією та ризиками.

1.2. Нормативно-правова база стратегічного планування та прогнозування розвитку органу місцевого самоврядування в Україні

Стратегічне управління в органах місцевого самоврядування є важливим процесом, що включає розробку, впровадження та моніторинг стратегій і довгострокових планів для досягнення встановлених цілей і розвитку територіальних громад, з урахуванням виконання управлінських функцій. Простими словами, це процес створення програми розвитку громади для всіх напрямів діяльності, де органи місцевого самоврядування виконують роль регуляторів суспільних відносин відповідно до законодавства, яке визначає межі та правила цієї діяльності.

Основні функції управління включають планування, організацію, мотивацію та контроль, які визначають інструменти й практики, застосовувані в кожній з цих сфер.

У стратегічному управлінні органів місцевого самоврядування процес формування стратегії відбувається з орієнтацією на майбутнє, що дозволяє побудувати ефективний і цілеспрямований процес досягнення поставлених результатів.

Законодавство України закріплює відповідальність за розвиток місцевих територій за органами місцевого самоврядування, які повинні узгоджувати свої дії з органами державної влади. Тому, при плануванні розвитку сільських територій, органи місцевого самоврядування орієнтуються на нормативно-правові акти, такі як закони, постанови та накази, що зазвичай приймаються центральними органами державної влади, хоча також мають право створювати власні нормативні документи, як-от порядки, рішення та накази. У результаті реформи системи управління територіями, проведеної у 2014-2019 роках, законодавчо закріплено значне розширення повноважень місцевих органів влади. Таким чином, поряд із

існуючими нормативно-правовими актами була розроблена нова база, яка визначає принципи планування розвитку регіонів і територіальних громад, зокрема сільських (Додаток А).

На основі попереднього аналізу сутності стратегічного управління в органах місцевого самоврядування та особливостей його формування, основною нормативно-правовою базою стратегічного управління розвитком територіальних громад в Україні є:

- Закон України «Про місцеві державні адміністрації» № 586-XIV від 9 квітня 1999 року;
- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР від 21 травня 1997 року;
- Закон України «Про засади державної регіональної політики» № 156-VIII від 5 лютого 2015 року;
- Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» № 1602-III від 23 березня 2000 року;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» № 695 від 5 серпня 2020 року та інші.

На основі вищезгаданих законодавчих актів визначається порядок інтеграції стратегічного управління в органи місцевого самоврядування:

- Розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України та плану заходів для її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності виконання цієї стратегії і відповідного плану заходів;
- Порядок розробки регіональних стратегій розвитку і планів заходів для їх реалізації, а також моніторинг і оцінка ефективності їх виконання;
- Методика розробки, моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та відповідних планів заходів.

Загалом, на основі тексту Закону України «Про засади державної регіональної політики» та розроблених на його виконання Методичних рекомендацій за Наказом № 265, формується ієрархічна структура документів стратегічного планування регіонального розвитку, що представлена на рис. А.2 Додатку А.

В системі стратегічного управління найважливішим елементом є процес планування, при цьому стратегічне планування визначається як скоординований і узгоджений процес, що відповідає за формування довгострокового бачення розвитку.

Отже, стратегічне бачення є політикою, а стратегічне управління — це інструменти, через які ця політика реалізується. Таким чином, стратегічне управління включає в себе як стратегічне планування, так і впровадження стратегії.

Особливості формування стратегічного управління в органах місцевого самоврядування визначаються відповідно до чинної Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки № 695, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року, яка містить План заходів для реалізації цієї стратегії.

План розробляється на два роки і містить стратегічні цілі, які узгоджуються з пріоритетними напрямками здійснення стратегічного управління. Стратегічні цілі включають оперативні цілі, які поділяються на підцілі та завдання, що мають бути виконані в межах цього плану.

Для досягнення кожної оперативної цілі визначаються наступні елементи:

- 1) план заходів для реалізації завдання;
- 2) відповідальна особа за виконання;
- 3) строки виконання та індикатор виконання, який є показником успішного виконання завдання.

Для виконання кожної поставленої задачі можуть бути заплановані необхідні заходи для досягнення визначених цілей.

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки № 713 розробляється відповідно до Указу Президента України від 20 вересня 2019 року «Про невідкладні заходи щодо забезпечення економічного зростання, стимулювання розвитку регіонів та запобігання корупції», а також згідно з Законом України «Про засади державної регіональної політики» № 156-VIII від 5 лютого 2015 року та постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів» № 931 від 11 листопада 2015 року.

Ця Стратегія є ключовим інструментом для координації процесів регіонального розвитку, забезпечення ефективного використання державних ресурсів і досягнення сталого розвитку регіонів та громад. Її реалізація сприяє досягненню різноманітних цілей, зокрема збереженню традиційного характеру історичного середовища, охороні навколишнього середовища та сталому використанню природних ресурсів на користь майбутніх поколінь українців.

Ключовим аспектом Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки є її узгодженість з Цілями сталого розвитку України до 2030 року, затвердженими Указом Президента України № 722 від 30 вересня 2019 року, а також з Стратегією економічного та соціального розвитку України, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України № 179 від 3 березня 2021 року. Ці стратегічні документи окреслюють основний курс сталого розвитку для регіонів, визначаючи пріоритети, стратегічні цілі, структуру економіки та соціальної сфери, а також напрямки державної політики.

Державна стратегія регіонального розвитку встановлює основні завдання для реалізації нової регіональної політики, серед яких:

- 1) прискорене економічне зростання регіонів;
- 2) підвищення їх конкурентоспроможності шляхом ефективного використання внутрішнього потенціалу;

- 3) створення нових робочих місць;
- 4) поліпшення зайнятості населення;
- 5) створення умов для повернення трудових мігрантів.

Ці заходи спрямовані на забезпечення швидкого та сталого покращення якості життя для людей, незалежно від їхнього місця народження чи проживання.

З урахуванням Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, важливим є визначення основних напрямків роботи з огляду на тенденції та проблеми соціально-економічного розвитку регіонів у контексті загальнодержавних викликів. Ці напрямки включають:

- розвиток бізнес-середовища в останні роки;
- використання географічних і ресурсних переваг регіонів;
- максимізація потенціалу історичної та культурної спадщини.

Щорічні програми соціально-економічного розвитку територій розробляються відповідно до послання Президента України Верховній Раді України щодо зовнішньої та внутрішньої ситуації в країні. Ці програми мають включати наступні аспекти:

- аналіз соціально-економічного розвитку адміністративної одиниці за поточний та попередні роки, а також визначення основних проблем у розвитку соціальної сфери та економіки;
- оцінка використання виробничих, природних, трудових та науково-технічних ресурсів, а також екологічної ситуації в цій адміністративно-територіальній одиниці;
- можливі шляхи вирішення основних проблем у розвитку соціальної сфери та економіки цієї території;
- визначення пріоритетів і цілей соціально-економічного розвитку на наступний рік;
- план діяльності місцевих органів виконавчої влади щодо реалізації соціально-економічної політики з визначенням термінів та відповідальних осіб;

- основні показники соціально-економічного розвитку відповідної території;
- інформація про доходи від використання прав муніципальної власності, ефективність використання цих прав, а також показники розвитку підприємств і організацій, що перебувають у власності муніципалітету.

До основних проблем, що гостро впливають на розвиток управління та загальний стан людського розвитку, належать:

- збройна агресія російської федерації проти України та тимчасова окупація частини її території;
- загострення демографічної кризи;
- зміна клімату та погіршення екологічної ситуації;
- погіршення якості людського капіталу;
- непродуктивність економіки;
- недосконалість інфраструктури та слабкість системи захисту критичних об'єктів;
- слабкість публічних інституцій.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що для ефективної організації роботи органів місцевого самоврядування, орієнтованої на досягнення цілей розвитку міста, встановлених у Статуті чи іншому документі, рішення цих органів повинні мати пріоритетну юридичну силу порівняно з іншими рішеннями. Відповідно до такого підходу, територіальна громада має бути активним учасником у формуванні міської політики, виступаючи як постійний суб'єкт, зацікавлений у покращенні таких важливих економічних і соціальних показників, як чисельність населення, рівень освіти, середня заробітна плата, рівень безробіття та доходи місцевого бюджету.

Отже, стратегічне планування є складовою частиною стратегічного управління, яке неможливе без наявності стратегії. Стратегія виступає як орієнтир для управлінських дій і являє собою план, що охоплює цілий спектр

цілей – від загальних завдань до конкретних потреб (від бачення, пріоритетних напрямків і стратегічних цілей до оперативних завдань і заходів, таких як програми та проекти). Інакше кажучи, стратегія визначає, що саме буде зроблено, як, у які терміни, за які кошти та хто буде відповідати за виконання. Важливо зазначити, що сучасний стратегічний документ має базуватися на конкурентних перевагах території, узгоджуватись із регіональними та державними стратегіями розвитку, бути реалістичним і мати фінансове та ресурсне забезпечення. Він також повинен відповідати потребам громади, враховувати громадську думку, передбачати максимальний результат за мінімум ресурсів, бути гнучким до зовнішніх змін, визначати чітке керівництво і встановлювати логічну послідовність дій. Підсумковий документ стратегії розвитку не є кінцевою точкою управлінського процесу, а радше свідчить про перехід до наступної фази – управління реалізацією стратегії. На цьому етапі особливу роль відіграють процеси управління проектами, які охоплюють управління вартістю, часом, змістом, інтеграцією, ризиками та іншими аспектами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Загальна характеристика стратегічного положення та ресурсного потенціалу ОМС

Для забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку території, що включає високу конкурентоспроможність і якість продукції, а також модернізацію та інноваційність технологій виробництва, важливо здійснити оцінку ресурсного потенціалу та можливостей територіальної громади. Здатність ефективно, раціонально та оптимально використовувати територіальні ресурси є ознакою дієвих, професійних і результативних управлінських структур. Тому особливо важливо постійно відслідковувати ефективність та результативність регіональної політики, підвищувати її якість, удосконалювати методи та інструменти її реалізації, а також оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Ресурсний потенціал можна розглядати як:

- Національне багатство, що охоплює фактори фізичного, природного та людського капіталу;
- Елемент бізнесу, де ключовими є інвестиційна привабливість, рентабельність, співвідношення витрат і доходів, тобто економічний фактор;
- Необхідний для задоволення потреб суспільства (економічний потенціал). В цьому контексті важливими є соціальні, екологічні та інші наслідки використання ресурсів.

У грудні 2020 року шляхом об'єднання селищної та десяти сільських рад Кам'янецького району була утворена Новгородківська (далі по тексту Кам'янецька у зв'язку з перейменуванням) селищна територіальна громада.

Територіальна громада розташована в центральній частині України, зокрема в південно-східній частині Кіровоградської області. Земельний масив громади витягнутий з південного заходу на північний схід. Загальна площа території становить 996,7 км².

До складу Кам'янецької селищної територіальної громади входять 27 населених пунктів, один з яких — смт. Кам'янець, що є адміністративним центром громади, а також 26 сіл (Рис. 2.1). Громада включає 9 старостинських округів: Верблюзький, Митрофанівський, Куцівський, Спасівський, Петрокорбівський, Вершино-Кам'янський, Інгуло-Кам'янський, Новоандріївський та Тарасівський.

Територіально Кам'янецька селищна територіальна громада межує: на півночі — з Новопрязькою територіальною громадою та Аджамською; на сході — з Петрівською; на заході — з Компаніївською та Первозванівською; на півдні — з Долинською та Гурівською громадами.



Рис. 2.1 Територія Кам'янецької селищної територіальної громади

Відстань від центру Кам'янецької селищної територіальної громади до міста Києва автотранспортом складає 336 км, а до обласного центру, міста Кропивницький, – лише 37 км. На території громади розташована проміжна залізнична станція Знам'янської дирекції Одеської залізниці, що знаходиться у селі Куцівка, за 12 км від центру громади.

Рельєф території громади характеризується підвищеною хвилястою рівниною, яка інтенсивно розчленована річковими долинами, балками та ярами. У долинах річок і глибоких балок на поверхню виходять кристалічні породи, утворюючи місцями скелясті урвища. Територія громади пронизана численними річками та джерелами, які належать до басейну річки Південний Буг. Серед найбільших водних артерій громади – річки Інгул та Кам'янка.

Головне місце в економіці Кам'янецької селищної ради займає сільське господарство, яке зосереджене в сільськогосподарських підприємствах, що спеціалізуються на вирощуванні ранніх зернових культур, соняшнику, кукурудзи, коренеплодів - в рослинництві, а також м'яса та молока в тваринництві.

Агропромисловий комплекс – пріоритетний напрямок розвитку економіки громади, в якому формується основна частина продовольчих ресурсів.

Територія Кам'янецької селищної територіальної громади займає 99 662,46 га, з яких 90 736,30 га припадають на землі сільськогосподарського призначення (91,04%). 4 612,32 га — це землі лісгосподарського призначення (4,63%), а 2 160,86 га — землі водного фонду (2,17%). Решта земель належать до категорій промисловості, транспорту, енергетики, житлової та громадської забудови, природно-заповідного фонду та інших призначень.

У структурі сільськогосподарських угідь рілля становить 78,3%, пасовища — 9,6%, сіножаті — 0,8%, багаторічні насадження — 0,4%, а інші землі займають 10,9% (див. рисунок 2). Розораність земель складає 85,3%.

Таблиця 2.1

Структура земель за категоріями

Категорія земель	Площа (га)	Вага (%)
Землі сільськогосподарського призначення	90 736,30	91,04
Землі житлової та громадської забудови	563,82	0,57
Землі природно-заповідного та іншого природоохоронного призначення	655,10	0,66
Землі оздоровчого призначення	4,6	0,005
Землі рекреаційного призначення	79	0,08
Землі історико-культурного призначення	5,2	0,005
Землі лісогосподарського призначення	4 612,32	4,63
Землі водного фонду	2 160,86	2,17
Землі промисловості, транспорту, енергетики, оборони, зв'язку	848,14	0,85
Інші	2,31	0,002
Всього:	99 662,46	100

У галузевій структурі сільського господарства провідне місце належить рослинництву - 83,7 %, тваринництво займає - 16,3 %. Перевага надається вирощуванню зернових культур (озима пшениця, ячмінь, кукурудза, зернобобові тощо). Значне місце серед технічних культур займають соняшник, соя, цукровий буряк та ріпак.

На території громади працює 148 сільськогосподарських підприємств різних форм власності.

Галузю тваринництва займаються 10 сільськогосподарських підприємств, з яких три є суб'єктами господарювання з племінної справи по тваринництву – це ТОВ «Прогрес» , ППАФ «МЮННТ», та ТОВ «Прогрес – Мюнхен».

Ґрунтовий покрив території громади характеризується високою родючістю, оскільки здебільшого складається з чорноземів. За ступенем родючості ґрунтів Кіровоградська область посідає четверте місце в Україні, а за 100-бальною шкалою якості ґрунти оцінюються на 67 балів. Проблемами громади є питання охорони та раціонального використання земельних ресурсів, а також захисту і відновлення ґрунтів.

Земельні ресурси громади мають певні виклики, зокрема внаслідок високої інтенсивності господарської діяльності, що призводить до

прогресуючої деградації земель. Це становить загрозу екологічній безпеці регіону. Основними чинниками антропогенного впливу на земельні ресурси залишаються сільське господарство та транспорт.

З розвитком сучасних земельних відносин і приватного землекористування виникає необхідність розробки науково обґрунтованих управлінських рішень для раціонального та екологічно безпечного використання земельних ресурсів. Важливо вдосконалити упорядкування земель та посилити охорону ґрунтового покриву.

Однією з проблем є формування великих аграрних підприємств, які орендують великі масиви орних земель, що досягають десятків тисяч гектарів. Це призводить до спрощення агроландшафтів і зниження біорізноманіття. Окремі поля, що займаються вирощуванням зернових культур, можуть досягати величезних площ, на яких не проводиться належне чергування культур у сівозмінах, що в свою чергу призводить до виснаження ґрунтів.

Екологічну стійкість земельних ресурсів можна оцінити за ступенем розораності. Найбільш нестійкими є території, де розорані землі переважають над стабільними угіддями. Оптимізація співвідношення ріллі, сіножатей і пасовищ є важливою, оскільки це один із найбільш економічних способів регулювання екологічних і економічних взаємозв'язків у природно-антропогенних системах.

Сільськогосподарська освоєність території Кам'янецької громади є надзвичайно високою, що, з одного боку, сприяє розвитку сільського господарства, а з іншого — веде до негативних наслідків, таких як деградація земель і загроза екологічної безпеки. Надмірне навантаження на земельні угіддя сприяє розвитку ерозійних процесів. Це сталося через нехтування питаннями екологічної придатності земель для певних сільськогосподарських культур, зокрема через необґрунтоване збільшення площ просапних культур.

На території Кам'янецької селищної територіальної громади розташовані різноманітні мінерально-сировинні ресурси, серед яких є граніти, суглинки, піски та частково буре вугілля. Для будівництва використовуються докембрійські кристалічні породи, такі як графіти та гнейси, які виходять на поверхню в долинах річок та глибоких ярах. Окрім того, поширені покривельні лісовидні суглинки та червоно-бурі глини, що служать сировиною для виробництва цегли і черепиці. Поклади бурого вугілля та графіту на території громади мають незначний обсяг і не підлягають промисловій обробці.

У селі Тарасівка виявлені поклади каолінових глин, які можуть бути використані як сировина для виготовлення керамічного посуду або додаватися до складу при виробництві цегли. По всій території громади розташовані родовища піску, частина з яких використовується для потреб місцевих підприємств і жителів громади. Дрібнозернистий кварцовий пісок, що є супутнім матеріалом Тарасівського родовища каолінових глин, може застосовуватися як сировина для виготовлення виробів зі скла, зокрема для медичних потреб.

Територія громади охоплює дві річки — Інгул та Кам'янка, а також 96 ставків і 2 водосховища загальною площею 1,5 тисячі гектарів. З цих ставків 43 займають площу 1,2 тисячі гектарів і знаходяться в оренді, а 33 об'єкти з водним дзеркалом та прибережною смугою загальною площею 84,09 га не надані в оренду.

Лісові ресурси громади складають 4,5 тисячі гектарів земель, з яких 3,8 тисячі гектарів вкрито лісовою рослинністю, що становить 3,8% від загальної площі громади. Охорону та розвиток лісового господарства здійснює одне лісгосподарське підприємство.

На території громади є 12 природно-заповідних територій загальною площею 655 гектарів. Серед них — заказник "Шурхи" (38,3 га), що має статус загальнодержавного значення.

Станом на 1 січня 2023 року, населення громади становило 14 256 осіб, з яких 6 425 мешкали в селищі Кам'янець, що складає 45% від загальної чисельності. Решта жителів проживають в інших селах громади. У деяких селах, таких як Бережинка, Веселе, Воронцівка, Ольгівка та Перше Травня, кількість населення коливається від 3 до 30 осіб. У селі Сотницьке не зафіксовано постійного населення.

За останні роки спостерігається посилений відтік населення до більших міст та за кордон, особливо з 2019 року. Цей процес міграції має негативний характер і є особливо вираженим в селах, що довгий час були втрачені з погляду економічної активності. Таким чином, у найближчі роки ці негативні демографічні тенденції, ймовірно, будуть домінувати.

Згідно з даними на 2022 рік, за віковою структурою, основну частину населення громади складають особи працездатного віку (8 166 осіб) та молодші за працездатний вік (2 196 осіб), що становить 57,3% та 15,4% відповідно від загальної кількості. Частка пенсіонерів складає 27,3% — це 3 894 особи. Враховуючи, що багато пенсіонерів намагаються залишатись активними на ринку праці, є перспектива залучення їх до різних трудових сфер, що дозволяє громадам зберігати кадровий потенціал.

Таблиця 2.2

Розподіл населення за віковими категоріями

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Населення у віці:	11515	15403	15145	14831	14573	14256
молодшому за працездатний	2443	2367	2317	2266	2206	2196
Працездатному	8682	8746	8707	8657	8470	8166
старшому за працездатний	4390	4290	4121	3908	3897	3894
Діти дошкільного віку	748	711	680	658	604	553
Діти шкільного віку	1695	1656	1637	1608	1602	1643

Згідно з проведеними розрахунками рівнів освіти серед населення віком понад 18 років у громаді за 2022 рік, можна відзначити, що значна частина громадян здобула базову та повну вищу освіту, що разом становить 38,8%. Серед них 35,2% мають повну вищу освіту, а 3,6% — базову вищу.

(Рис. 2.2). Професійно-технічну освіту отримали 61% громадян. Решта, 0,2%, складають особи з повною загальною середньою освітою та базовою середньою освітою.

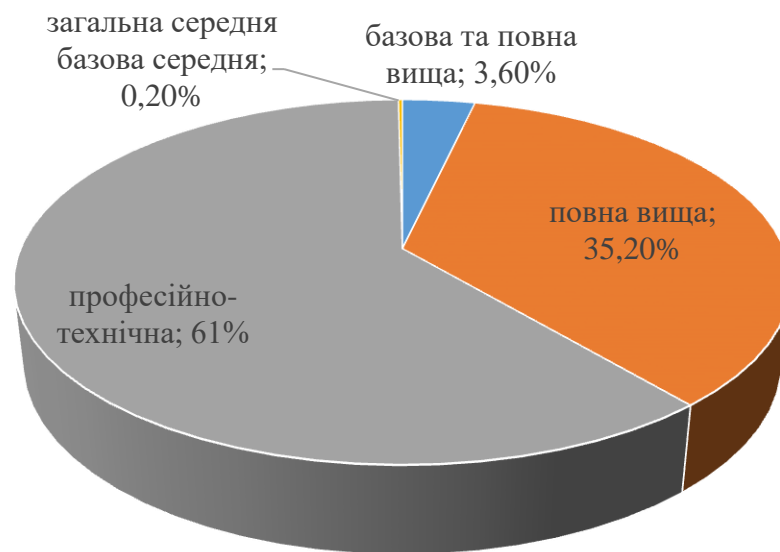


Рис. 2.2. Рівні освіти серед населення віком понад 18 років

У Кам'янецькій громаді сільське господарство займає основну частку в загальному обсязі місцевого ринку праці. Більшість жителів громади працює в аграрному секторі, що становить 41,6% від усіх зайнятих. Освіта займає друге місце — близько 9,6% працюючих, на третьому місці знаходяться торгівля та послуги з ремонту, що також складають 9,6%. Охорона здоров'я та соціальний захист нараховують 9,2% (Рис. 2.3).

Основними роботодавцями в громаді є державні та комунальні підприємства й установи, зокрема ліцей Кам'янецької селищної ради, комунальний заклад "Верблюзький навчально-виховний комплекс", відділ освіти Кам'янецької селищної ради, сектор культури, молоді та спорту цієї ж ради, а також комунальні некомерційні підприємства, такі як "Кам'янецька лікарня" та "Центр первинної медико-санітарної допомоги", ПТУ №36 смт Кам'янець та інші.

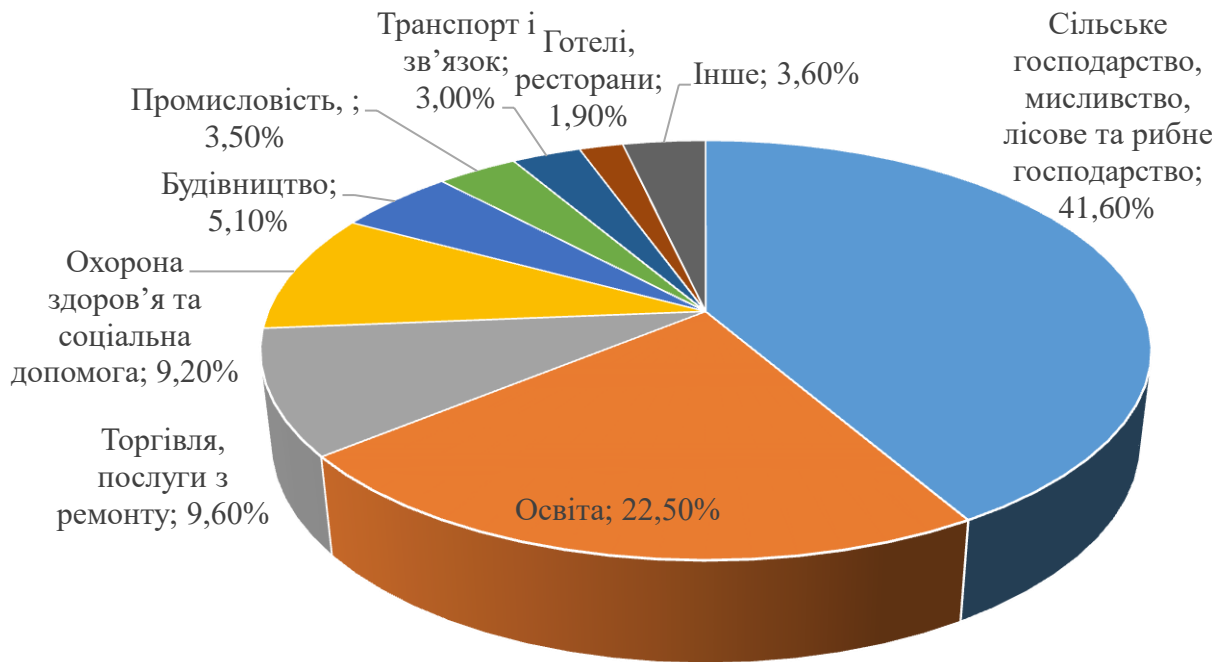


Рис. 2.3. Розподіл зайнятих за галузями

Жінки громади, як правило, працюють в таких сферах, як освіта, соціальний захист, охорона здоров'я, торгівля, а також готельний та ресторанний бізнес. В залежності від галузі, жінки становлять від 60% до 80% всіх працівників. Меншу частку жінок можна зустріти в галузях сільського господарства, будівництва та транспорту. Водночас, сфера послуг є більш збалансованою у представництві жінок і чоловіків.

На території Кам'янецької селищної ради функціонують два заклади загальної середньої освіти, які мають статус опорних. Ці заклади є юридичними особами і включають 10 філій. Всього загальну середню освіту здобувають 1388 учнів. Середня наповнюваність класів становить 13 учнів. Освіта охоплює 100% дітей, що проживають на території громади. До закладів освіти зараховано також 47 учнів з числа внутрішньо переміщених осіб.

Для забезпечення сталого функціонування навчального процесу в громаді функціонує автопарк шкільних автобусів, що налічує 8 транспортних одиниць. Автобуси закріплені за закладами загальної середньої освіти і здійснюють підвезення 324 учнів до навчальних закладів.

У громаді також є 3 окремі заклади дошкільної освіти та 9 дошкільних груп при закладах загальної середньої освіти, які відвідують 293 дитини.

Рішенням Кам'янецької селищної ради від 5 березня 2021 року був створений Центр надання адміністративних послуг (далі — Центр), основними цілями якого є забезпечення зручних умов для громадян, впровадження зручного графіку прийому мешканців громади, скорочення та спрощення процедур отримання необхідних документів, а також запобігання корупційним проявам з боку посадових осіб, відповідальних за видачу дозвільних документів та надання адміністративних послуг.

Центр надає громадянам можливість отримати консультації від фахівців, а також скористатися адміністративними послугами, включаючи оформлення дозвільних документів, необхідних для започаткування та ведення підприємницької діяльності. Рішеннями селищної ради, з урахуванням змін, затверджено перелік адміністративних послуг, які надаються через Центр. Через нього здійснюється надання послуг, що входять до компетенції таких органів, як Державна інспекція архітектури та містобудування України, Управління Держгеокадастру в Кіровоградській області, Південно-Східне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Дніпро), Сектор у Кіровоградській області Державного агентства водних ресурсів України та виконавчі органи селищної ради.

На сьогодні в Центрі доступні 153 адміністративні послуги. У 2022 році було зареєстровано 7127 звернень, зокрема:

- Відділ житлово-комунального господарства, містобудування, архітектури, благоустрою та цивільного захисту Кам'янецької селищної ради — 65 звернень;
- Відділ земельних відносин, охорони навколишнього природного середовища та агропромислового розвитку Кам'янецької селищної ради — 723 звернення;
- Державна інспекція архітектури та містобудування України — 18 звернень;

- Відділ №2 у Кропивницькому районі Головного управління Держгеокадастру у Кіровоградській області — 1323 звернення;
- Центр надання адміністративних послуг Кам'янецької селищної ради — 4998 звернень.

До Центру звернулося більше 6000 осіб для отримання консультацій, зокрема, у телефонному режимі та через електронну пошту. Найпоширенішими запитами є реєстрація/зняття з реєстрації місця проживання, реєстрація нерухомості (земельних ділянок, квартир, будинків).

У 2023 році громада отримала делеговані повноваження у сфері державної реєстрації актів цивільного стану громадян, включаючи реєстрацію народження, визначення походження, шлюбу та смерті.

В роботі адміністраторів Центру запроваджено автоматизований процес прийому документів. До серпня 2022 року використовувався програмний комплекс ЦНАП "Вулик", а згодом почала застосовуватися нова програма — "Е-ЦНАП Cloud".

Для покращення надання адміністративних послуг на території громади планується реконструкція громадського будинку для створення нового Центру надання адміністративних послуг.

SWOT-аналіз — це зручний спосіб упорядкування, систематизації та розчленування факторів та явищ, які діють усередині громади та ззовні які характеризують її стан та перспективу змін. Техніка виконання SWOT-аналізу полягає у групуванні інформації за критеріями: сильні сторони та слабкі, можливості та загрози.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз сильних, слабких сторін, можливостей та загроз

Сильні сторони (позитивні фактори громади, які можуть бути використані для її розвитку)	Слабкі сторони (негативні фактори громади, які заважають її розвитку)
<p>2. Вигідне розташування громади: знаходиться в 37 км від обласного центру, на національній автомобільній дорозі Н 23, що з'єднує Кропивницький, Кривий Ріг і Запоріжжя, а також має залізничну станцію в 12 км.</p> <p>3. Робота агропромислових підприємств: на території громади функціонують підприємства, діяльність яких охоплює не тільки місцевий ринок, але й межі області.</p> <p>4. Можливість отримувати соціальні послуги на місці: мешканці громади можуть працювати та отримувати послуги, не виїжджаючи з громади.</p> <p>5. Наявність вільних земельних ділянок: є можливість для бізнесу використовувати вільні ділянки для розвитку.</p> <p>6. Вільні площі та приміщення: наявність комунальних приміщень, які можуть бути використані для розвитку бізнесу.</p> <p>7. Поклади корисних копалин: можливість їх використання для відбудови та енергозбереження.</p> <p>8. Упорядкована система соціального забезпечення: ефективне управління та підтримка соціальних програм.</p> <p>9. Готовність бізнесу продовжувати діяльність: підприємці готові працювати та розвиватися на території громади.</p> <p>10. Мінімальні ризики техногенних і природних катастроф: це знижує ймовірність значних збитків для громади.</p> <p>11. Наявність Генерального плану: це сприяє комплексному розвитку громади.</p> <p>12. Співпраця з міжнародними організаціями: активне партнерство з такими організаціями, як U-LEAD та ЮНІСЕФ.</p> <p>13. Досвід кризового менеджменту: успішне реагування громади на ескалацію військової активності.</p> <p>14. Високий рівень громадянської активності: розвинений волонтерський рух і активна участь мешканців у житті громади.</p>	<p>1. Низький рівень заробітної плати: нижче середнього по області та Україні, що сприяє відтоку молоді та висококваліфікованих кадрів.</p> <p>2. Обмежена кількість захисних об'єктів: відсутність достатніх резервів для захисту в разі надзвичайних ситуацій.</p> <p>3. Негативна демографічна ситуація: скорочення чисельності населення через природні фактори та відтік трудових ресурсів через мобілізацію та міграцію.</p> <p>4. Низька наповнюваність шкіл: зниження чисельності учнів та зростання витрат на освіту.</p> <p>5. Низька якість послуг та матеріально-технічна база: проблеми з медичними, культурними, житлово-комунальними та спортивними послугами.</p> <p>6. Низька енергоефективність: комунальні будівлі потребують енергозбереження.</p> <p>7. Низька ефективність залучення небюджетного фінансування: низький рівень інвестицій у громаду.</p> <p>8. Дисбаланс на ринку праці: потреба в більшій кількості робочих місць.</p> <p>9. Поганий стан доріг: більшість доріг потребує ремонту.</p> <p>10. Низька спроможність бюджету громади: обмежені ресурси для розвитку.</p> <p>11. Вільні земельні ділянки без інженерних комунікацій: зони для бізнесу потребують додаткових інвестицій у інфраструктуру.</p> <p>12. Низька екологічна свідомість: недостатня увага до проблем навколишнього середовища.</p> <p>13. Нерозвинена система збору та накопичення статистичної інформації: відсутність актуальних даних для прийняття рішень.</p>

Продовження таблиці 2.3

Можливості (позитивні фактори зовнішнього впливу, які сприяють розвитку громади)	Загрози (негативні фактори зовнішнього впливу, які заважають розвитку громади)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення повноважень органів місцевого самоврядування: у результаті реформи може зростати контроль за земельними ресурсами та розвитком громади. 2. Доступ до міжнародних фінансових ресурсів: збільшення можливостей для залучення фінансування з міжнародних джерел. 3. Формування партнерських стосунків з іншими регіонами України: розширення співпраці може принести нові інвестиції та можливості для розвитку. 4. Впровадження досягнень у цифровізації та телекомунікаціях: розвиток електронного врядування для покращення надання послуг. 5. Посилення соціальної підтримки: можливість для покращення умов життя населення через збільшення підтримки з боку держави. 6. Використання альтернативних джерел енергії: розвиток енергозбереження та альтернативної енергетики може знизити витрати. 7. Розширення міжнародної співпраці в агропромисловому секторі: підвищення рівня солідарності з європейськими країнами може відкрити нові можливості для розвитку сільського господарства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Складна демографічна ситуація: подальше скорочення чисельності населення, зокрема молоді, через старіння, міграцію та низький рівень народжуваності. 2. Продовження бойових дій: загроза продовження або заморожування бойових дій, що може погіршити ситуацію на території громади. 3. Відтік молодих освічених людей: зниження кадрового потенціалу громади через виїзд молоді. 4. Зниження реальних доходів населення: економічні наслідки війни можуть знизити рівень життя. 5. Зростання цін на продукти та послуги: високі ціни та інфляція можуть призвести до зниження рівня життя. 6. Податковий тиск на бізнес: можливе підвищення податків може спричинити подальшу "тінізацію" бізнесу. 7. Залежність від реформ і зовнішньої підтримки: громада може бути залежною від проведення реформ та допомоги з боку міжнародних партнерів. 8. Зростання вартості енергоресурсів: підвищення цін на енергію може негативно вплинути на бюджет громади. 9. Нестабільність національної валюти та інфляція: економічна нестабільність може ускладнити фінансування проектів. 10. Повільні темпи реформ: якщо реформи не будуть проводитися швидко, громада може не отримати необхідний розвиток. 11. Не повернення частини населення після війни: можлива міграція населення до інших регіонів або за кордон.

Сильними сторонами Кам'янецької селищної територіальної громади є: вигідне географічне розташування та розвинена інфраструктура, оскільки селище Кам'янець знаходиться поруч з обласними центрами та важливими пунктами перетину кордону з країнами Європейського Союзу; наявність потужної навчальної бази завдяки вищому навчальному закладу, що готує фахівців різних спеціальностей; добре розвинена соціальна інфраструктура, включаючи дитячі садки, школи, позашкільні заклади та медичні установи; перспективні об'єкти нерухомості та земельні ділянки для подальшого розвитку; наявність запасів мінерально-сировинних ресурсів; значний трудовий потенціал; сприятливі природно-кліматичні умови та багата історико-архітектурна спадщина.

Однак, серед недоліків варто зазначити відсутність паспортизованого сміттєзвалища, низький рівень екологічної свідомості населення, незадовільний стан доріг, а також проблему трудової міграції. Попри наявність численних переваг, громада потребує подальшого зміцнення конкурентних позицій, розвитку економіки та підвищення рівня добробуту мешканців. Для досягнення цих цілей необхідно систематично моніторити, аналізувати та оцінювати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на розвиток громади. З урахуванням цього слід формувати стратегію розвитку, створюючи ефективну структуру владних органів, здатних здійснювати належне управління регіональним розвитком, готувати професіоналів в органах влади, які будуть розробляти та впроваджувати проекти регіонального розвитку, а також піклуватися про фінансову стабільність Кам'янецької селищної ради.

Отже, Кам'янецька селищна територіальна громада має вигідне географічне розташування та значний ресурсний потенціал, до якого входять земельні, водні, рекреаційні, мінерально-сировинні та трудові ресурси. Це створює всі передумови для зростання економічних показників, розвитку міжнародної співпраці, торгівлі, побудови дипломатичних відносин тощо. Така ситуація відкриває широкі можливості для досягнення високого рівня

економічного розвитку. Важливим чинником для цього є створення нових робочих місць, відновлення виробництва, впровадження інноваційних технологій, що сприятимуть поліпшенню інвестиційного клімату в громаді. Кам'янецька громада, як і більшість інших в Україні, потребує значних інвестицій та капіталовкладень, тому залучення інвесторів є одним із основних завдань місцевого керівництва.

Як показало наше дослідження, ресурсний потенціал Кам'янецької територіальної громади, який охоплює природні, трудові, матеріально-технічні, інформаційно-інноваційні та фінансово-економічні ресурси, знаходиться на достатньому рівні для забезпечення стабільного розвитку. В майбутньому управлінцям необхідно зосередити увагу на примноженні цих ресурсів, враховуючи вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, а також соціальні, економічні, правові та політичні умови. Вони суттєво впливають на ефективність функціонування громади та її потенціал, що відображає здатність громади до розвитку.

2.2. Аналіз фінансового потенціалу стратегічного розвитку ОМС

Реформа децентралізації в Україні створила нові можливості для розвитку та функціонування територіальних громад, що характеризуються високою динамічністю. Одним із основних факторів, що визначає ефективність розвитку громад, є їх фінансове забезпечення, адже без належного фінансування неможливі значні зміни. «Адміністративна та фінансова децентралізація в Україні, яка передбачала передачу повноважень і ресурсів від держави до місцевого рівня, дала громадам можливість розвиватися, орієнтуючись на власний фінансовий потенціал» [56, с. 6]. Фінансовий потенціал є основою для формування місцевих бюджетів, що прямо впливають на соціально-економічний розвиток кожної адміністративно-територіальної одиниці. Під фінансовим потенціалом

громади розуміють «...сукупність наявних та потенційних ресурсів, а також здатність місцевої влади акумулювати фінансові джерела та ефективно використовувати їх на благо громади» [27, с. 7]. До основних характеристик фінансового потенціалу територіальних громад відносяться:

- «взаємозалежність фінансових ресурсів і здатність громади ефективно ними керувати;
- оцінка рівня фінансового потенціалу за обсягом ресурсів і можливістю доступу до них;
- динамічність, що означає зміни у самих фінансових ресурсах (їх доступність, ефективність тощо);
- залежність від можливостей громади та її керівництва сприяти створенню матеріальних благ» [17].

Управління фінансовим потенціалом територіальних громад повинно бути спрямоване на: створення умов для раціонального та вигідного використання ресурсів; постійне оновлення виробничих можливостей, людських ресурсів та збереження природного балансу; удосконалення механізмів цього управління.

З огляду на зазначене, можна виділити основні напрямки управління фінансовим потенціалом територіальних громад:

- економічний — для забезпечення фінансової стабільності та стимулювання економічного зростання;
- соціальний — для покращення якості життя громади та підвищення рівня доступу до товарів і послуг;
- екологічний — для охорони навколишнього середовища та збереження природних ресурсів.

Станом на 1 січня 2023 року на території Кам'янецької селищної ради функціонують 394 юридичні особи всіх форм власності, які належать до категорії малих підприємств. Протягом останніх шести років спостерігається тенденція до збільшення кількості зареєстрованих суб'єктів господарської діяльності — юридичних осіб (+37).

Таблиця 2.4

Зареєстровані суб'єкти господарської діяльності.

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Юридичні особи	357	361	371	370	386	394
Фізичні особи-підприємці	312	347	346	356	356	360

Серед підприємців зареєстровано 360 фізичних осіб-підприємців. У 2022 році порівняно з 2017 роком їх кількість зросла на 48 осіб.

На жаль, немає можливості здійснити аналіз щодо галузевої належності суб'єктів господарювання через відсутність статистичних даних у розрізі громад. Податкова служба відмовила у наданні такої інформації.

Переважаючим сектором економіки є аграрний сектор, що представлений ефективними господарствами, серед яких фермерські та сільськогосподарські товариства. В агропромисловому комплексі формується основна частина продовольчих ресурсів. Сільськогосподарські підприємства спеціалізуються на вирощуванні зернових та технічних культур — у рослинництві, а також на виробництві м'яса та молока — у тваринництві. Багато фізичних осіб-підприємців займаються вирощуванням сільськогосподарських культур та надають послуги з обробітку земель.

Переважна більшість мешканців громади, майже 42%, працює в аграрному секторі. За оперативними даними, виробництвом сільськогосподарської продукції займаються близько 150 сільськогосподарських аграрних формувань, з яких 108 — фермерських господарств.

У галузевій структурі сільського господарства основну роль відіграє рослинництво — 88%. Перевага надається вирощуванню зернових культур (озима пшениця, ячмінь, кукурудза). Значну частину серед технічних культур займає виробництво соняшнику, ріпаку та сої.

У тваринництві основну продукцію забезпечують галузі молочного скотарства та свинарства. Вирощуванням великої рогатої худоби та виробництвом молока займається ТОВ "Прогрес", а свиней вирощують ПП

НА "МЮННТ", ФГ "Лемко", ФГ "Роксолана". На базі ТОВ "Прогрес" функціонує племінний завод з розведення великої рогатої худоби української чорнорябої молочної породи та голштинської породи. Племінний завод з розведення свиней великої білої породи працює на базі ПП АФ "МЮННТ".

Найбільші агропромислові підприємства в громаді: ПП АФ "МЮННТ", ТОВ "Прогрес", ПП АФ "Перспектива", ТОВ "Петрокорбівське", ТОВ "Михайлівське плюс", ТДВ "Неоальянс".

Таблиця 2.5

Найбільші роботодавці в громаді (2023 рік):

Підприємство, організація, установа	Вид діяльності (Код)	Чисельність працівників у 2023 р.
ПП АФ "МЮННТ"	01.11	158
КХП "Кам'янецька лікарня"	86.10	118
ПТУ №36	85.32	89
ТОВ "Прогрес"	01.41	78
ТДВ "Неоальянс"	01.11	62
ТОВ "Петрокорбівське"	01.11	61
ПП АФ "Перспектива"	01.11	58
КХП "ІДІМСД"	86.10	55
ПП АФ "Митрофанівська"	01.11	43
Філія АТ "Каргілл"	63.12	38

Серед найбільших роботодавців Кам'янецької громади слід відзначити аграрні підприємства, такі як ПП АФ "МЮННТ", ТОВ "Прогрес", ТДВ "Неоальянс", ТОВ "Петрокорбівське" та ПП АФ "Перспектива". Ці підприємства мають значну кількість працівників і активно займаються виробництвом сільськогосподарської продукції. Комунальні підприємства, як-от КХП "Кам'янецька лікарня" і КХП "ЦПМСД", а також ПТУ №36 в смт Кам'янець, також відіграють важливу роль у забезпеченні зайнятості місцевих жителів.

ПП АФ "МЮННТ" та ТОВ "Прогрес" — це великі аграрні підприємства, які створюють багато робочих місць і забезпечують населення громади продуктами харчування, такими як м'ясо, молоко, борошно, крупи, макарони, хліб та хлібобулочні вироби, через власну торговельну мережу.

Пекарська продукція, виготовлена на цих підприємствах, користується популярністю не лише в громаді, але й в інших громадах області.

На території громади функціонують три елеватори, три олійні фабрики, два млини, хлібопекарня та овочесховище, що забезпечує різноманітність місцевої продукції.

Мережа закладів торгівлі та громадського харчування у громаді добре розвинута. Тут є три супермаркети, 38 продовольчих магазинів, 52 непродовольчі магазини, 33 магазини зі змішаним асортиментом, сім закладів ресторанного господарства, 18 закладів побутового обслуговування, сім аптек, дві ветаптеки та два автозаправні комплекси (АЗС). Торгівля в громаді є динамічною: попри військові події, відкриваються нові заклади, постійно розширюється асортимент товарів та покращується якість обслуговування.

Серед найбільш популярних магазинів для жителів громади можна відзначити фірмові магазини, такі як "М'ясокомбінат Ятрань", ТОВ "Соколівський м'ясокомбінат", "Українські ковбаси", "Файномаркет" ТОВ "Вересень Плюс", ТОВ "Черняхівські ковбаси". Ці заклади забезпечують реалізацію сертифікованої продукції, що користується попитом серед споживачів.

Дослідження показників діяльності підприємств громади є складним через відсутність статистичних даних. Теоретично, місцева влада могла б вести власний облік показників діяльності підприємств, однак у неї немає для цього достатніх повноважень. Обмежена статистична інформація ускладнює оцінку економічного потенціалу реального виробничого сектора громади та унеможлиблює прогнозування змін у цьому секторі і їх впливу на місцевий бюджет.

Під час опитування представників бізнес-структур Кам'янецької селищної ради було виявлено кілька гострих проблем. Серед них найбільш актуальними є: дефіцит кваліфікованих працівників, зокрема робітничих спеціальностей, відсутність ринку збуту сільськогосподарської продукції та

високі ціни на паливо. Відсутність фахівців у місцевому бізнесі частково пов'язана з мобілізацією значної кількості працівників до лав Збройних Сил України.

Бюджет Кам'янецької селищної ради на 2023 рік був затверджений рішенням сесії Кам'янецької селищної ради від 16 грудня 2022 року № 2123 "Про бюджет Кам'янецької селищної територіальної громади у Кіровоградській області на 2023 рік". Згідно з цим рішенням, загальна сума доходів становить 160 460,160 тис. грн, з яких доходи загального фонду бюджету складають 159 051,260 тис. грн, а доходи спеціального фонду бюджету — 1 408,9 тис. грн. Видатки бюджету також дорівнюють 160 460,160 тис. грн, з яких видатки загального фонду бюджету становлять 159 051,260 тис. грн, а видатки спеціального фонду — 1 408,900 тис. грн.

Ці показники відображають фінансову стабільність громади та забезпечують можливості для виконання основних соціально-економічних функцій на місцевому рівні.

За перше півріччя 2023 року до бюджету громади з урахуванням трансфертів надійшло 89 029,6 тис. грн, з яких 84 948,5 тис. грн було спрямовано до загального фонду бюджету, а 4 081,0 тис. грн — до спеціального фонду. До загального фонду бюджету надійшло 54 252,7 тис. грн власних доходів. У порівнянні з минулим роком надходження виросли на 28,8%, або на 12 124,4 тис. грн. Власні доходи становлять 63,9% від загальної суми доходів бюджету, що є зростанням порівняно з попереднім роком (60,8%).

Основним джерелом доходів загального фонду є податок на доходи фізичних осіб, питома вага якого складає 46,2%. За звітний період до бюджету надійшло 25 083,8 тис. грн цього податку. З найбільших платників податку на доходи фізичних осіб найбільшими є Ліцей Кам'янецької селищної ради — 2 007,7 тис. грн (11,3%), ПП АФ "Перспектива" — 1 010,1 тис. грн (5,7%), ПТУ № 36 — 832,1 тис. грн (4,7%), Кам'янецька селищна

рада — 822,1 тис. грн (4,6%), КНП "Кам'янецька лікарня" — 680,6 тис. грн (3,8%), ПП АФ "МЮННТ" — 674 тис. грн (3,8%).

Рентна плата та плата за використання природних ресурсів за перше півріччя 2023 року становить 12,8 тис. грн, акцизного податку надійшло 2 036,8 тис. грн.

Місцеві податки та збори займають важливе місце у структурі доходів бюджету, складаючи 48,3% від загальної суми доходів (у 2022 році цей показник становив 34,6%). За січень-червень 2023 року надійшло 26 213,6 тис. грн місцевих податків, що на 121,8% більше, ніж уточнені планові призначення на цей період. Виконання плану по податках на землю та орендній платі становить 110,1%, станом на 1 липня 2023 року надійшло 10 994,3 тис. грн. Найбільшими платниками з юридичних осіб за цими податками є ТОВ "Петрокорбівське" — 1 840,7 тис. грн, ТОВ "ІНГУЛ СОЛАР" — 715,2 тис. грн, ТОВ "Вереслюзька МТС" — 696 тис. грн, ПП АФ "МЮННТ" — 453,5 тис. грн.

За січень-червень 2023 року до бюджету селищної ради надійшло 14 009,4 тис. грн єдиного податку, виконання плану становить 131,7%.

До неподаткових надходжень за перше півріччя 2023 року надійшло 903,3 тис. грн, що складає 183,2% від уточнених планових призначень. Основну частину надходжень складає плата за надання адміністративних послуг — 481,9 тис. грн. Планові показники по надходженнях від державного мита виконано на 156,1%, що пов'язано зі збільшенням кількості нотаріальних дій.

Міжбюджетні трансферти з державного та обласного бюджетів є значною частиною доходів бюджету Кам'янецької селищної громади. У 2023 році їх сума склала 30 655,9 тис. грн, зокрема:

- Освітня субвенція — 25 076,0 тис. грн;
- Субвенція для реалізації переданих видатків у сфері освіти — 391,3 тис. грн;

- Субвенція для підтримки осіб з особливими освітніми потребами — 69,6 тис. грн;
- Базова дотація — 4 216,8 тис. грн;
- Додаткова дотація для територій, що постраждали від збройної агресії — 876,5 тис. грн;
- Інші дотації — 45,7 тис. грн;
- Субвенція за залишок коштів для підтримки осіб з особливими освітніми потребами — 20,0 тис. грн.

Аналіз доходів бюджету за 2019–2022 роки показує стабільне збільшення як податкових, так і неподаткових надходжень, що сприяє фінансовій стабільності громади.

Таблиця 2.6

Доходи бюджету (тис. грн)

Показники	2019 (сумарно)	2020 (сумарно)	2021 (сумарно)	2022 (сумарно)
Прибутковий податок з громадян / Податок на доходи фізичних осіб	42 862	46 336	58 342	64 653
Єдиний податок (для с/г виробників)	3 953	4 885	5 369	4 766
Єдиний податок від с/г виробників	15 726	14 709	15 520	14 124
Доходи від відчуження нерухомості та землі	-	-	-	318
Податок на прибуток підприємств комунальної власності	62	6	29	12
Плата за землю	16 569	16 013	19 416	25 112
Податок на нерухомість	1 308	1 408	2 081	1 142
Акцизний податок	3 012	3 319	3 903	2 944
Інші місцеві податки та збори	227	92	154	118
Додаткові надходження разом	83 768	88 854	104 926	113 033
Доходи від оренди майна	196	146	99	114
Інше	4 798	2 918	5 564	7 668

До спеціального фонду бюджету селищної територіальної громади за перше півріччя 2023 року надійшло власних доходів у сумі 4081,0 тис. грн. Серед цих надходжень податкові становили 19,4 тис. грн (екологічний податок), а неподаткові доходи — 4061,6 тис. грн. З цієї суми 4056,6 тис. грн склали власні надходження бюджетних установ, 3571,4 тис. грн — благодійні внески, гранти та дарунки, а 218,6 тис. грн надійшли від підприємств,

організацій, фізичних осіб та інших бюджетних установ для виконання цільових заходів, зокрема, для відчуження земельних ділянок та інших об'єктів для суспільних потреб.

Постійний ріст спостерігається в надходженнях податку на доходи фізичних осіб (від 42862 тис. грн у 2019 році до 64653 тис. грн у 2022 році) і платі за землю (від 16659 тис. грн у 2019 році до 25112 тис. грн у 2022 році).

Попри умови війни, бізнес громади продовжував функціонувати, забезпечуючи стабільні надходження до бюджету. В розрахунку на одного мешканця, показники надходжень податків у 2022 році порівняно з попереднім роком збільшилися на 728 грн. Зокрема, податок на доходи фізичних осіб зріс на 532 грн, місцеві податки та збори — на 256 грн, а плата (податок) за землю — на 429 грн.

Незважаючи на умови війни, бізнес громади продовжував функціонувати, що забезпечило стабільні надходження до місцевого бюджету. Якщо порівняти показники за 2022 рік з попереднім, то з розрахунку на одного мешканця надходження податків зросли на 728 грн. Зокрема, податок на доходи фізичних осіб зріс на 532 грн, місцеві податки та збори — на 256 грн, а плата (податок) за землю — на 429 грн.

Таблиця 2.7

Доходи бюджету на одного мешканця, грн.

Період	Податок на доходи фізичних осіб	Єдиний податок	Місцеві податки та збори	Плата (податок) за землю	Додаткові надходження разом	Оренда комунального майна
2022	4535	1325	3175	1761	7928	7
2021	4003	1433	2919	1332	7200	6
Зміни (2022 до 2021)	+532	-108	+256	+429	+728	+1

Під час війни важливо знайти оптимальний баланс між підтримкою бізнесу та забезпеченням потреб армії і громадян. Після введення правового режиму воєнного стану Верховна Рада України (ВРУ) неодноразово вносила зміни до податкового законодавства. Зокрема, для платників єдиного податку

3-ї групи було запроваджено додаткову ставку податку в розмірі 2% від доходу, а для платників єдиного податку 1-ї та 2-ї груп на період воєнного стану передбачено добровільну сплату цього податку. Такі заходи дозволили бізнесу адаптуватися до умов воєнного часу. У результаті, у 2022 році спостерігається зменшення надходжень від єдиного податку на одного жителя на 108 грн у порівнянні з 2021 роком.

Згідно зі статтею 78 Бюджетного кодексу України, видатки бюджету Кам'янецької селищної територіальної громади у першому півріччі 2023 року здійснювались відповідно до помісячного розпису бюджету, затвердженого рішенням Кам'янецької селищної ради від 16 грудня 2022 року "Про бюджет Кам'янецької селищної територіальної громади на 2023 рік" з внесеними змінами.

Видаткова частина бюджету громади за перше півріччя 2023 року становить 84 613 тис. грн:

- обсяг видатків загального фонду бюджету - 79 345,7 тис. грн;
- обсяг видатків спеціального фонду бюджету - 5 267,3 тис. грн.

Під час фінансування бюджетних установ і закладів у звітному періоді в першу чергу фінансувались витрати за захищеними статтями. З наявних фінансових ресурсів було забезпечено своєчасну виплату заробітної плати працівникам бюджетних установ з нарахуваннями, оплату за енергоносії та комунальні послуги, видатки на придбання продуктів харчування, поточні трансферти місцевим бюджетам та фінансування інших витрат, необхідних для виконання функцій бюджетними установами.

Щодо інвестиційної ситуації в Кам'янецькій територіальній громаді, то хоча є кілька внутрішніх інвесторів, зовнішніх інвестицій бракує. Це пояснюється нестабільною економічною ситуацією, фінансовими диспропорціями порівняно з іншими громадами та недостатньою політикою залучення інвесторів. Тому місцевій владі слід зосередити увагу на поліпшенні інвестиційного клімату громади, зокрема:

- вжити заходів для маркетингового просування громади та її презентації.
- організувати PR кампанію для сприяння співпраці з потенційними інвесторами.
- активно брати участь у програмах підтримки сільського розвитку та розвитку підприємництва.
- самостійно шукати партнерів і активно працювати над написанням грантів для залучення додаткових інвестицій.

Показники виконання місцевого бюджету та основні макроекономічні показники Кам'янецької територіальної громади свідчать про наявність соціально-економічних можливостей для розвитку території. Важливо зазначити, що на підсумки 2020 року вплинула ситуація з COVID-19, через яку громада недоотримала частину податкових надходжень.

Проте, незважаючи на ці труднощі, аналіз фінансового потенціалу громади показує, що вона має достатні ресурси для стабільного функціонування і подальшого розвитку. У процесі об'єднання територіальних громад зросла увага до питань фінансової автономії та розвитку місцевої економіки. Це призвело до того, що на перший план вийшли фінансові ресурси громади, які разом утворюють її фінансовий потенціал.

Серед різних наукових підходів до визначення поняття фінансового потенціалу немає єдиного погляду, так само як і різні підходи до структури цього потенціалу. Проте, за результатами аналізу, можна стверджувати, що фінансовий потенціал складається з кількох основних компонентів: бюджетного, податкового, інвестиційного та ощадного. Кам'янецька громада має достатній податковий потенціал, що сприяє формуванню її бюджетного потенціалу.

Враховуючи основні економічні показники, такі як доходи загального фонду на одну особу та видатки загального фонду на одну особу, можна констатувати, що громада володіє достатніми фінансовими ресурсами для забезпечення самодостатності та розвитку. Проте існують певні фінансові

труднощі, зумовлені загальним станом інфраструктури населених пунктів громади, які потребують значних капіталовкладень. Тому для подальшого розвитку громади необхідно залучати додаткові фінансові ресурси, зокрема зовнішні інвестиції, а також здійснювати ефективну економічну політику та удосконалювати систему фінансового управління.

Все це вимагає розробки стратегічного плану розвитку Кам'янецької громади, що включатиме управління наявними ресурсами та залучення нових. Для цього важливо оцінити ресурсний потенціал громади, де значну роль відіграє фінансовий потенціал. Розкривши власні фінансові можливості та потенціал, громада зможе забезпечити сталий розвиток, покращити якість життя своїх мешканців і зміцнити свою конкурентну позицію серед інших громад.

2.3. Стратегічне планування та прогнозування розвитком ОМС

Місцева влада стикається з багатьма викликами та завданнями в процесі управління громадою, що потребує великих витрат ресурсів, часу та зусиль. В результаті, іноді питання розвитку громади, аналіз прийнятих рішень та їх вплив на майбутнє втрачають пріоритет, що призводить до накопичення проблем. Це ускладнює впровадження якісних змін і знижує конкурентоспроможність громади.

Після реформи децентралізації роль міст і органів місцевого управління значно збільшилася, що супроводжувалося розширенням їх самостійних повноважень і підвищенням відповідальності. Сьогодні розвиток території є відповідальністю саме громади. У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки наголошується на необхідності стратегічного планування для розвитку територіальних громад та ефективного управління їх ресурсами. Це робить стратегічне планування необхідним елементом для кожної громади.

Здійснюючи стратегічне планування, місцева влада може успішно реагувати на виклики ззовні та всередині громади, долати труднощі та бар'єри на шляху розвитку. Стратегічне планування — це процес, спрямований на створення і реалізацію стратегії розвитку громади, а також адаптацію її до зовнішніх і внутрішніх змін. Це майбутнєорієнтований процес, який визначає цілі, напрямки розвитку та шляхи їх досягнення, а також проектує події, етапи розвитку та імідж громади. Це циклічний процес, у якому здійснюється постійний аналіз і корекція стратегії на етапі її впровадження [55, с. 200].

Стратегічне планування розвитку Кам'янецької громади здійснює група осіб, до складу якої входять представники місцевої влади та різних верств населення громади. Ця група займається моделюванням бажаного стану розвитку громади, визначенням ключових стратегічних цілей, досягнення яких дозволить досягти цього стану, а також розробкою планів дій, виконання яких сприятиме досягненню поставлених цілей.

Стратегічне планування є стабільним процесом, оскільки при дотриманні визначеної методики воно менш залежить від коригувань в управлінні. Воно забезпечує ефективне використання наявних ресурсів, стимулює новаторські підходи та інноваційні рішення, а також зосереджує увагу громади на важливих ідеях для її розвитку. Крім того, сам процес стратегічного планування позитивно впливає на розвиток стратегічного мислення серед управлінців, формує стратегії для подальшої діяльності.

Завдяки стратегічному плануванню українські територіальні громади:

- демонструють свою готовність брати відповідальність за розвиток території та майбутнє громади;
- створюють механізми для адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін, а також визначають способи розвитку місцевої економіки, соціальної сфери та інших життєвих аспектів, що загалом підвищує конкурентні переваги та самодостатність громади, зменшуючи її залежність від державної підтримки;

- забезпечують умови для ефективного діалогу між державною владою, місцевим самоврядуванням, підприємствами та населенням щодо розвитку території;
- зміцнюють свій імідж як серед жителів громади, так і перед потенційними інвесторами;
- мають можливість лобіювати інтереси своїх територій на вищих рівнях (регіональному та національному).

Стратегічне планування формує перспективи розвитку територіальної громади, оскільки: залучає до реалізації як внутрішні ресурси, так і зовнішніх інвесторів; розподіляє використання ресурсів відповідно до поставлених завдань; ініціює інноваційну та інвестиційну політику; проводить кваліфікацію кадрів; здійснює моніторинг, оцінку та вдосконалення ефективності діяльності громади. Створюючи стратегічні прогнози, територіальна громада має змогу передбачати майбутнє та оптимально планувати використання власних ресурсів, враховуючи час та стратегічні цілі [23, с. 164].

На сьогоднішній день у Кам'янецькій територіальній громаді також відсутні генеральні плани території, що створює перешкоди для розвитку містобудівної політики. Хоча окремі пункти просторових програм і включаються до порядку денного сесій міської ради, проте відсутність цілісного комплексного плану території ускладнює ефективне планування та реалізацію стратегії розвитку громади.

Стратегічне бачення є основною складовою частиною Стратегії розвитку громади. Воно створює важливий зв'язок між попереднім аналізом, дослідженням думок мешканців і бізнесу громади та її майбутнім розвитком. Умовно, стратегічне бачення можна розділити на два основні блоки. Перший блок включає характеристику громади, її місце розташування, унікальні особливості та фактори, які відрізняють громаду від інших і дозволяють ідентифікувати її на конкретній території.

Другий блок стосується образу майбутнього – того, якою громада прагне стати через 5-7-10 років. Цей блок має бути чітким і зрозумілим орієнтиром для представників громади, включаючи різні категорії мешканців та бізнесу. Він повинен базуватися на очікуваннях, які були визначені в рамках опитувань, перспектив розвитку України і регіону, а також на потенційних можливостях та прагненнях громади. Точне формулювання стратегічного бачення є запорукою успіху і дає змогу правильно побудувати подальший алгоритм дій.

Виходячи з цього стратегічного бачення, формулюються стратегічні цілі розвитку громади. Це також має вплив на визначення операційних цілей, завдань і конкретних заходів. Об'єднання в стратегічному баченні різних інформаційних елементів, практичної інформації та образів майбутнього дозволяє встановити зв'язок між двома вимірами: внутрішнім і зовнішнім. Під внутрішнім слід розуміти бажання і прагнення громади, які відображені в образі її майбутнього і до яких необхідно прагнути в рамках визначеного стратегічного періоду або навіть за його межами.

Метою Стратегії розвитку є забезпечення сталого економічного розвитку Кам'янецької селищної територіальної громади, покращення умов життя та добробуту населення через ефективне використання внутрішнього потенціалу, активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності, створення прозорих умов для ведення бізнесу, а також формування сприятливого середовища для розвитку громади і забезпечення комфортних та безпечних умов для її мешканців.

Ціль, що випливає з стратегічного бачення розвитку Кам'янецької територіальної громади, полягає в стабільному функціонуванні галузей економіки, забезпеченні захисту і безпеки її жителів, наданні якісних послуг населенню для забезпечення комфортних умов проживання. Як наслідок, має відбутися підвищення якості життя та добробуту мешканців громади через продовження реформ у різних галузях і сферах діяльності, зростання конкурентоспроможності економіки та посилення інвестиційної активності.

Стратегічне бачення Кам'янецької громади полягає в тому, що це — «зігрітий сонцем край у центрі України», багатий на славні традиції, родючі чорноземи і талановитих, працьовитих людей, де активно розвивається аграрне виробництво. Важливими пріоритетами є інноваційний розвиток, розвинена економіка, сприятливий бізнес-клімат, щасливі та активні люди, що живуть і працюють у комфортних умовах, безпечному середовищі. Це громада, яка впевнено дивиться в майбутнє, адаптована до змін і піклується про своїх мешканців, починаючи з народження, і про довкілля — збереження природних ресурсів. Вона досягає сталого розвитку у всіх сферах життя.

Стратегічні цілі визначають, що необхідно зробити для досягнення бажаного бачення розвитку громади. Вони служать основою для управління громадою та дозволяють інтегрувати Стратегію з процесом бюджетного планування. Кожна стратегічна ціль містить оперативні цілі, які, у свою чергу, детально розкриваються в завданнях (див. таблиця). Завдання дають відповіді на питання, яким чином громада буде рухатися до реалізації своїх цілей. Оскільки завдання є конкретизацією кроків, вони далі розробляються в рамках проектів, які представлені у Плані заходів з реалізації Стратегії на 2024-2027 роки.

В результаті соціально-економічного аналізу територіальної громади було виявлено, що серйозним викликом є значний відтік населення, обумовлений різними факторами. Це питання стало ключовим для формулювання стратегічних цілей, спрямованих на створення безпечних і комфортних умов для проживання, які мотивують людей залишатися в громаді. Для досягнення цього важливо розв'язувати цілий комплекс завдань, спрямованих на розвиток різних галузей економіки, що дозволить створювати робочі місця та забезпечити покращення інфраструктури. Це включає транспортну, соціальну, гуманітарну інфраструктуру, а також житлово-комунальне господарство, що сприятиме мобілізації економічного потенціалу громади та самореалізації її жителів.

Одним з ключових заходів для досягнення стратегічних цілей є покращення доступу до базових послуг, організація безпеки, відновлення громадських місць та оновлення транспортної системи в межах усіх населених пунктів громади. Підвищення якості життя населення є пріоритетом місцевого розвитку. Комфортне і безпечне середовище життєдіяльності є основою для уникнення міграційних настроїв, активного залучення населення до соціально-економічних процесів і забезпечення сталого зростання громади.

Інвестиційна діяльність є важливим інструментом розвитку економіки громади. Вона створює передумови для будівництва нових підприємств, впровадження інноваційних технологій, випуску нових видів продукції та розв'язання соціальних і екологічних проблем, що, в свою чергу, підвищує загальну конкурентоспроможність економіки громади. Основним джерелом фінансування капітальних інвестицій є власні кошти підприємств і кошти населення. Найважливішим інструментом для залучення інвесторів є підготовка інвестиційно привабливих пропозицій. Залучення значних інвестицій, включаючи іноземний капітал, дозволить реалізувати великі проекти, впроваджувати передові технології, нове обладнання та маркетингові стратегії, а також розширювати ринки збуту.

Основні завдання для економічного розвитку Кам'янецької громади зосереджуються на кількох ключових напрямках, що повинні забезпечити сталий розвиток та підвищення рівня життя жителів громади.

1. Модернізація та технологічний розвиток виробництва: Одним із головних завдань є створення сприятливих умов для модернізації виробництв, впровадження енергозберігаючих технологій та випуску конкурентоспроможної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це дозволить не лише покращити економічну ситуацію, а й підвищити конкурентоспроможність місцевих підприємств.

2. Підтримка малого та середнього бізнесу: Розвиток малого та середнього підприємництва є важливим фактором економічного зростання.

Вони створюють робочі місця, забезпечують зайнятість, формують конкурентне середовище та надходження податків до місцевого бюджету. Місцева влада повинна створювати сприятливі умови для розвитку бізнесу, залучати інвестиції, підтримувати підприємців та забезпечувати соціально-економічний розвиток.

3. Адміністративні послуги та електронізація: Наближення адміністративних послуг до жителів громади та збільшення можливостей для отримання послуг через електронні сервіси є важливим аспектом розвитку. Це дозволить зекономити час мешканців, спростить доступ до необхідних послуг та підвищить ефективність місцевої адміністрації.

4. Розвиток інфраструктури та соціальних стандартів: Зростання фінансової спроможності громади, кадровий потенціал та управлінська незалежність сприятимуть розвитку інфраструктури, підвищенню стандартів проживання населення, покращенню соціально-економічних і екологічних умов. Важливим є також розвиток людського потенціалу та створення умов для підвищення рівня соціальних послуг у громаді.

5. Соціальна інфраструктура: Одним із ключових завдань є розвиток закладів соціальної інфраструктури, таких як освіта та медицина. Для забезпечення високої якості життя необхідно акцентувати увагу на стабільній роботі медичних установ (амбулаторії, фельдшерсько-акушерські пункти), зокрема на профілактичній роботі та забезпеченні доступу до медичних послуг на місці проживання.

6. Культура та збереження культурної спадщини: Важливим завданням є збереження культурного фонду громади, підтримка розвитку сучасної культури, популяризація народних традицій та пам'яток культурної спадщини. Активне регулювання в цій сфері дозволить не тільки зберегти культурну ідентичність, а й сприяти соціальній згуртованості громади.

Ці завдання є основою для сталого розвитку громади, забезпечення високої якості життя її мешканців та створення умов для економічного і соціального прогресу.

Впровадження Стратегії розвитку Кам'янецької селищної територіальної громади до 2027 року має бути системним і комплексним процесом, що ґрунтується на партнерстві та координації всіх ключових учасників, які беруть участь у розвитку громади. Це дозволить забезпечити ефективну реалізацію стратегічних цілей та завдань.

Основні принципи реалізації Стратегії:

1. Партнерство та координація: Важливою умовою успішного впровадження Стратегії є координація діяльності органів місцевого самоврядування, соціально активних мешканців, підприємців, установ та організацій. Це забезпечить злагоджене виконання заходів і максимальний ефект від спільної роботи.

2. Щорічне коригування та конкретизація цілей: Пріоритетні напрями та стратегічні цілі громади будуть конкретизуватися у щорічних програмах економічного та соціального розвитку. Це дозволить вчасно реагувати на зміни в умовах та адаптувати стратегію до нових викликів і можливостей.

3. Моніторинг реалізації: Постійний моніторинг ходу виконання Стратегії є важливим інструментом для оцінки прогресу та коригування дій. Завдяки цьому процесу будуть своєчасно виявлятися проблеми та шляхи для коригування стратегії та плану заходів.

4. Оновлення Стратегії: Враховуючи змінювані соціально-економічні умови, Стратегія може потребувати коригування або оновлення. Це дозволить зберігати її актуальність та відповідність сучасним вимогам.

5. Реалізація завдань за участі багатьох структур: Кожен підрозділ виконавчого комітету та органи влади повинні бути залучені до виконання стратегічних завдань. Багатостороння участь різних партнерів забезпечить більш ефективно досягнення стратегічних цілей.

Цей процес буде сприяти не тільки економічному розвитку громади, а й підвищенню її соціальної стабільності та якості життя населення. Стратегію

буде реалізовано через чітке планування, координацію дій та своєчасне коригування згідно з результатами моніторингу.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Використання інноваційних інструментів розробки та реалізації стратегії розвитку органу місцевого самоврядування

В Україні органи місцевого самоврядування та національна система публічного управління функціонують у складних умовах, що зумовлені мінливістю зовнішнього середовища, політичною та економічною нестабільністю всередині держави, пандемією COVID-19 та її негативними наслідками, проявами корупції та іншими факторами. Це вимагає змін у існуючій моделі публічно-управлінської діяльності на всіх рівнях.

Зарубіжний досвід показує важливість співпраці органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості на партнерських засадах для розвитку територіальних громад. Спільні ресурси всіх сторін сприяють пошуку нових ефективних рішень та формуванню якісних ідей і пропозицій. Досягнення консенсусу, готовність до компромісів і орієнтація на розвиток громади є ключовими факторами успішного співробітництва.

У сучасних умовах місцевий розвиток значною мірою залежить від інтелектуального капіталу і відбувається в рамках трикутника «глобалізація – інновації – конкурентоспроможність території». Це пов'язано з високим рівнем розвитку деяких міст або держав та концентрацією капіталу в них. Мобільність капіталу та природні ринкові механізми економіки, спрямовані на досягнення рівноваги, призводять до перетоку капіталу від менш розвинених територій до тих, що мають найбільш сприятливі умови для залучення інвестицій.

Зазначимо, що глобалізація внесла суттєві зміни в процеси стратегічного планування. Сучасними характеристиками стратегічного планування стали технологічні інновації, модернізація робочих місць та змісту праці, а також формування ефективного конкурентоспроможного економічного середовища. Ці зміни також стосуються процесу розробки та реалізації стратегій розвитку, які є чітко спланованим алгоритмом дій, спрямованим на досягнення економічної стабільності території, що відповідає її ресурсному потенціалу.

У 2015 році була прийнята Постанова ВРУ «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». Згідно з цією постановою, стратегія розвитку повинна включати принаймні одну стратегічну ціль, визначену на основі смарт-спеціалізації. Це передбачає інноваційний розвиток 11 пріоритетних видів економічної діяльності в межах регіону, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності.

Важливо зазначити, що смарт-спеціалізація є ключовим елементом співпраці в рамках Європейської політики добросусідства, що передбачає використання європейських структурних та інвестиційних фондів. Це інноваційний інструмент ЄС, який націлений на розвиток регіональної спроможності, з урахуванням місцевих умов та економіки знань. На практиці це означає виявлення конкурентних переваг громади, її інноваційного та наукового потенціалу, а також визначення напрямків для їх реалізації.

Кам'янецька територіальна громада активно працює над розробкою стратегії розвитку, тому вимоги вищезазначеної постанови повинні бути враховані в процесі її формування. Окрім традиційних інструментів планування розвитку, доцільно застосовувати інноваційні підходи. Створення стратегії на основі смарт-спеціалізації відкриває широкі можливості для розвитку підприємництва, завдяки інформаційному та

методичному забезпеченню, співпраці з сусідніми громадами та оптимізації трудового потенціалу.

Інновації сьогодні є одним із ключових факторів, що впливають на процес регіонального та місцевого розвитку, адже вони забезпечують можливість створення та використання нових рішень. Тому важливо проаналізувати умови, які впливають на впровадження інноваційних методів та інструментів управління регіональним розвитком. Для цього потрібно глибше розуміти інновації в контексті діяльності, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та покращення якості життя мешканців. Однією з важливих умов досягнення таких результатів є належно організований процес стратегічного планування та формування регіональної інноваційної системи. Задачі, пов'язані з цим, лягають на органи місцевого самоврядування, і тому важливо забезпечити підготовку кваліфікованого персоналу. Це дозволить створити модель сучасної інноваційної влади, яка буде реалізовувати актуальні цілі розвитку та формувати інноваційний потенціал регіону. Такі питання повинні стати предметом наукових досліджень, обговорень і обміну досвідом між науковцями та практиками, що дозволить визначити ефективні форми та методи реалізації інноваційної політики в регіонах.

Інновації та інноваційність є одними з найбільш прогресивних чинників розвитку та соціально-економічного зростання на територіальному, регіональному та місцевому рівнях. Під інноваційністю можна розуміти «...здатність та мотивацію до постійного пошуку й втілення в життя результатів наукових досліджень, нових ідей, розробок та винаходів» [54].

Інновації на рівні регіонів реалізуються через перетворення інформації на знання, що в свою чергу призводить до створення нових продуктів, послуг і організаційних рішень. Різні типи регіональних утворень повинні мати здатність володіти та управляти знаннями, адже саме вони є ресурсом і рушійною силою соціально-економічного розвитку. Знання є рідкісним і цінним ресурсом, і для ефективного їх використання необхідно вивчити

методи та стратегії, які дозволяють оптимально керувати, організовувати та контролювати цей процес.

Сучасна економіка формує новий тип суспільства, що базується на знаннях та інформації, орієнтуючись на інновації, які є ключовим чинником розвитку кожної країни та регіону. «Інновації створюють попит, знижують ціни, прискорюють темпи зростання та позитивно впливають на рентабельність інвестицій. Їх розвиток тісно пов'язаний з такими категоріями, як продуктивність, конкурентоспроможність, торгівля, а також соціальний добробут і якість життя громадян (мешканців громади)» [20, с. 6].

Інноваційність підприємств є важливим фактором у формуванні конкурентних переваг громади, однак її досягнення неможливе без зміцнення людського капіталу на регіональному та місцевому рівнях. Людський (інтелектуальний) капітал є ключовим елементом для створення інституційних основ інновацій. Інвестиції в людський капітал мають значний вплив на економічний успіх громади в довгостроковій перспективі. Особливостями громади, орієнтованої на знання, є:

- інновації, які є основою для реалізації конкурентних переваг громади;
- ефективно функціонуюча адміністративно-географічна зона;
- сприятливі соціальні умови для створення інновацій (готовність органів влади та суспільства до інновацій, якість людського капіталу, концентрація наукомістких секторів та освіти);
- розвинений ІТ-центр;
- позитивний імідж громади як інноваційного центру [56].

Економіка та регіони, орієнтовані на знання, характеризуються швидким розвитком галузей, пов'язаних з обробкою інформації та науковими дослідженнями, які є основними драйверами економічного зростання та розвитку. Інновації на місцевому та регіональному рівнях мають вирішальне значення для конкурентоспроможності територій на міжнародному ринку, оскільки ці регіони стають важливими для розвитку країни [18].

Наразі інновації є одним із ключових факторів економічного зростання та прогресу. Територіальні інновації виникають під впливом зовнішніх чинників і вимагають адаптації інституційних структур на рівні регіону. Інновації можна поділити на інновації попиту, які обумовлені потребами ринку, виробництва та екології, і на інновації пропозиції, що походять від науково-технічної діяльності. «Створення умов, які сприяють економічній діяльності, розумінню підприємництва та інновацій, є одним із найважливіших завдань органів місцевого самоврядування, оскільки це сприяє розвитку соціально-економічної ситуації в громадах» [12]. Окрім того, важливим кроком є виявлення чинників успішної співпраці між учасниками цього процесу та розуміння їхніх потреб. На місцевому рівні «найефективнішим є діалог між промисловістю, наукою та місцевою владою, співпраця яких сприяє розвитку інновацій через партнерство, консенсус та взаєморозуміння» [15].

Одним з основних завдань місцевого самоврядування є підтримка розвитку інноваційного потенціалу громади шляхом створення відповідних соціальних та організаційних умов, а також надання і координація фінансової підтримки. Це досягається через прийняття стратегій розвитку громади, які визначають чіткі напрямки для створення умов, що сприяють використанню знань і інновацій як ключових чинників конкурентоспроможності територіальної громади. Таким чином, регіони формують та впроваджують свою власну політику розвитку через інноваційні стратегії та створюють інституційні платформи для співпраці між різними суб'єктами на місцевому рівні, включаючи взаємодію між громадами.

Розробка місцевих стратегій економічного розвитку, освіти, досліджень, а також впровадження інновацій і передових технологій потребує не лише сильного політичного лідерства, а й значного досвіду в таких напрямках, як дослідження місцевих особливостей, моніторинг процесів розвитку, прогнозування можливостей і ризиків, а також використання конкурентних переваг певної території. Тому необхідною

умовою для створення ефективної місцевої інноваційної системи є здатність співпрацювати між науковою сферою, органами управління та економічними структурами, а також наявність відповідного політичного керівництва і добре організованої змістової бази для такої співпраці.

Місцева інноваційна система являє собою мережу, яка об'єднує науку, промисловість, бізнес, державне управління та фінансові ресурси. Успіх у реалізації інноваційних рішень залежить від діяльності всіх партнерів. У процесі створення нових цінностей, таких як інновації, важливу роль відіграє територія, яка є спільнотою, що проживає на певній місцевості, і об'єднана складними мережами взаємозв'язків. У зв'язку з цим доцільно розробляти концепцію розвитку, орієнтуючись на сучасний регіоналізм, який базується на культурній спадщині та ідентичності місцевої громади, доповненої новими цінностями та сучасними викликами. Це дозволяє спільно створювати нову економічну реальність. Важливо враховувати не тільки майбутні потреби та очікування, але й вихідний стан, а також внутрішні й зовнішні умови, фінансові можливості при розробці та стимулюванні розвитку [54].

Важливу роль у розвитку громади відіграє науково-дослідницький потенціал, а також його інтеграція з соціально-економічною сферою, що є основою для підтримки сталого розвитку. Тому органи місцевого самоврядування мають бути зацікавлені в створенні умов для тісної співпраці з академічними установами та науковими центрами, що працюють на території громади. Це дозволить забезпечити взаємодію між науковими дослідженнями та розвитком громади, що є необхідним для її сталого прогресу. Для цього важливо розробити ефективну систему фінансування наукових проектів на регіональному рівні, оскільки місцеві бюджети обмежені. Необхідно також створити регіональну систему фінансування інновацій, яка забезпечить ефективне управління фінансовими ресурсами та надасть підтримку процесу розвитку інноваційного потенціалу на рівні регіону.

Засвоєння нових технологічних і організаційних рішень залежить від визначення пріоритетних напрямків розвитку економіки, орієнтованої на знання, а також від формування інформаційного суспільства. Це потребує відповідної підготовки громадян до нових умов, що включають не лише розвиток необхідних технічних та інтелектуальних навичок, а й створення проінноваційного ставлення серед населення. Важливо організувати обмін досвідом, стимулювати впровадження інновацій і розробляти нові методи управління, які враховують сучасні інформаційні потоки.

Ключовим фактором у цьому процесі є наявність висококваліфікованого персоналу, здатного ефективно функціонувати в інформаційному середовищі. Це вимагає трансформації освітньої системи, яка повинна готувати людей, здатних створювати, використовувати та передавати знання в різних сферах. Зв'язок між наукою, освітою та економікою є важливим для підвищення рівня життя, оскільки сприяє розвитку технічного та технологічного прогресу, що, у свою чергу, впливає на економічну стабільність і розвиток регіону.

Чинники, які суттєво впливають на рівень інноваційних процесів у громадах, можуть бути розглянуті як комплекс факторів, що охоплюють різні аспекти життя місцевих територій. Ось основні з них:

1. Соціальне середовище — це вплив окремих осіб, організацій та місцевих установ на формування інноваційних процесів. Саме соціальні відносини та взаємодія в громаді можуть створювати умови для обміну знаннями та інноваціями.

2. Місцева культура — культурні фактори, такі як міжособистісні відносини, традиції, звичаї, внутрішні інституційні процеси та цінності громади, також істотно впливають на здатність громади до інновацій. Позитивне ставлення до змін і модернізації в межах громади може сприяти впровадженню нових ідей та технологій.

3. Стан організацій місцевого самоврядування — важливим чинником є ефективність роботи органів місцевого самоврядування, їхня

здатність співпрацювати з іншими суб'єктами та підтримувати інноваційні ініціативи. Інколи саме місцеві органи можуть виступати ініціаторами змін.

4. Конкурентні стратегії — наявність альтернативних рішень і підходів до розвитку громади стимулює конкуренцію, що, в свою чергу, допомагає покращити функціонування громади та її окремих складових (інфраструктура, послуги тощо).

5. Технології — інтеграція нових технологій у процеси громади має значний вплив на підвищення ефективності праці та на розвиток інноваційних проектів.

6. Управління людськими ресурсами — ефективне управління кадрами, підтримка творчості та ініціативи місцевих керівників сприяють успішній реалізації інноваційних проектів у громадах.

7. Дослідження та розробки — інвестиції в науково-дослідницькі роботи та розвиток досліджень є одним із основних показників інноваційної діяльності. Це дозволяє науковим установам і громадам створювати нові рішення, що підвищують конкурентоспроможність.

Ці чинники взаємопов'язані, і їх взаємодія створює сприятливі умови для розвитку інновацій у громаді, що є необхідною умовою для її соціально-економічного прогресу.

Стратегічні цілі розвитку громади, як ви зазначили, мають на меті реалізацію довгострокових планів для досягнення сталого соціально-економічного прогресу. Інноваційні елементи повинні бути впроваджені в стратегію розвитку, оскільки вони сприяють модернізації, підвищенню конкурентоспроможності та залученню нових інвестицій. У випадку з Кам'янецькою територіальною громадою, зазначені цілі можуть стати основою для створення динамічного та інноваційного економічного середовища. Ось деякі конкретні стратегії, які можуть бути реалізовані:

1. Формування спеціальної економічної зони — створення такої зони може сприяти залученню інвесторів, розвитку інфраструктури та стимулюванню нових бізнесів завдяки пільговим умовам для підприємців.

2. Спільне створення регіонального промислово-технологічного парку — це допоможе збільшити концентрацію інноваційних підприємств, наукових установ та стартапів, що працюють над новими технологіями та бізнес-моделями.

3. Створення Інтернет-бази даних економічних та інвестиційних пропозицій — така база допоможе залучити інвесторів і підприємців, надаючи їм актуальну інформацію щодо можливостей розвитку бізнесу та інвестиційних проектів у громаді.

4. Юридична та інфраструктурна підготовка для привабливих інвестицій — створення привабливих умов для інвесторів через вдосконалення юридичної бази та покращення інфраструктури громади.

5. Підтримка інфраструктурних інвестицій та розвитку місцевого ринку праці — сприяння створенню нових робочих місць та розвитку місцевої економіки через інвестиції в інфраструктуру та підтримку малого і середнього бізнесу.

6. Економічна підтримка міжнародного рівня — активне поширення інформації про інвестиційні можливості в громаді через каталоги та інші комунікаційні платформи для залучення міжнародних інвесторів.

7. Розробка процедур обслуговування інвесторів — створення зручних та ефективних процедур для залучення інвесторів, включаючи надання консультацій, допомогу в оформленні документів та супровід у процесі інвестування.

8. Підтримка безпеки підприємницької діяльності — сприяння створенню безпечних умов для ведення бізнесу, що включає заходи, спрямовані на захист підприємців від економічних та юридичних ризиків.

9. Покращення адміністративних послуг для підприємців — впровадження електронних систем для реєстрації, архівування та обігу документів дозволить спростити адміністративні процедури та підвищити їх ефективність.

10. Збір та аналіз інформації про місцеві підприємства — для прийняття обґрунтованих рішень щодо підтримки бізнесу місцевого самоврядування повинно мати чітке розуміння потреб і очікувань підприємців.

Ці стратегії створюють фундамент для інноваційного розвитку та економічного зростання громади, підвищують її конкурентоспроможність та привабливість для інвесторів. Вони також сприяють покращенню якості життя місцевих жителів через створення нових робочих місць, розвиток інфраструктури та доступ до сучасних технологій.

3.2. Можливості імплементації зарубіжного досвіду розробки та реалізації стратегії розвитку органу місцевого самоврядування

Кожна країна має території з різними можливостями для розвитку, а також з певними соціальними та духовними відмінностями, порівняно з іншими регіонами. Завдання держави полягає в тому, щоб створити рівні умови для громадян, забезпечити гарантований рівень суспільних послуг та підтримати єдність національного простору, незважаючи на регіональні відмінності. Зменшення нерівності в соціально-економічному розвитку територій та створення умов для їх прогресу є важливими для зміцнення національної єдності та стабільності.

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки наголошується на комплексному територіальному підході. Цей підхід є основою для реалізації державної регіональної політики і передбачає врахування особливостей кожної території, зокрема її просторових, соціально-економічних і екологічних характеристик.

Більшість європейських країн також стикаються з дисбалансом між різними частинами країни, і це є нормальним явищем. Наприклад, території, що розташовані поблизу моря, мають більшу кількість населення та більш

розвинену економіку, ніж гірські чи малонаселені регіони. Різниця між містами та сільськими територіями завжди велика, оскільки міста створюють значно більше доданої вартості, ніж села.

У великих країнах існують території, де проживають представники етнічних меншин або де є мовні, релігійні чи інші відмінності від основної частини населення. Це може призвести до виникнення напруги між окремими регіонами та державою в цілому.

Щоб уникнути загрози відокремлення національних меншин, що може поставити під загрозу існування держави, європейські уряди прагнуть реалізовувати регіональну політику таким чином, щоб перетворити проблему територіальних відмінностей на можливість для розвитку. Вони намагаються забезпечити національну єдність і розвиток регіонів, спираючись на їх конкурентні переваги, потенціал та боротьбу за зовнішні ресурси, в тому числі з іншими регіонами чи країнами.

Європейські країни постійно зосереджують увагу на розвитку своїх регіонів та формуванні умов для об'єднання європейських територій, створюючи єдиний європейський простір. Це завдання лежить на урядах, регіональних органах влади та органах великих міст. Навіть у великих містах є райони, що сильно різняться за демографічними показниками, рівнем доходів, злочинності та екологічними умовами. Кожна європейська країна намагається адаптувати свою регіональну політику таким чином, щоб забезпечити сталий розвиток і подолати проблеми національної єдності та безпеки.

Наприклад, Міністерство регіонального розвитку Республіки Польща розробило методичні рекомендації для узгодження регіональних стратегій з національними, враховуючи загальні тенденції розвитку. Цей документ містить основні напрямки стратегії регіонального розвитку на найближчі роки, зокрема «Стратегічну екологічну оцінку» та «Інформацію про результати громадських консультацій» [4].

Закордонний досвід стратегічного планування в Польщі дозволяє звернути увагу на важливість локальних міст у регіональних системах і їх зростаючу роль як на національному, так і на регіональному рівнях. Потреба в активізації механізмів набуває особливого значення у сфері міжрегіонального та міжмуніципального співробітництва. Важливе місце в країні займають регіональні адміністративні центри, які є основними осередками розвитку [4].

Основним нормативним актом стратегічного планування в Польщі є Акт про політику розвитку. Згідно з ним, визначено три типи стратегій розвитку: довгострокова (до 15 років), середньострокова (від 4 до 10 років) та інші. Фінансування стратегій здійснюється через операційні програми, що фінансуються спільно з ЄС, а також через програми розвитку, що підтримуються лише національним бюджетом.

Місто Познань є одним з найбільш яскравих прикладів успішного формування стратегії розвитку в Польщі. Залучення громадськості до цього процесу відбувається через громадські консультації, які проводяться за попередньо розробленими методичними планами. Це означає, що в процесі формування стратегії максимально враховуються думки та побажання місцевого населення через організацію спеціальних семінарів, інтернет-форумів, зустрічей з представниками громадських організацій і соціологічні опитування [3, с. 54].

У Великій Британії ухвалений урядом Закон про місцеве самоврядування (LGA-2000), який надає особливу увагу стратегічному підходу до управління. Цей закон заохочує органи місцевого самоврядування використовувати свої розширені повноваження для розробки стратегій, спрямованих на покращення економічного, соціального та екологічного благополуччя регіонів. Водночас, при формуванні таких стратегій місцеві органи влади повинні дотримуватись вказівок урядового секретаря і вести активний діалог з громадськістю.

У Франції, як у унітарній державі, управління значною мірою залежить від розміру окремих громад, муніципалітетів, агломерацій та міських громад, зокрема мегаполісів. Така структура вимагає гармонізації функціонування різноманітних територій в межах однієї держави, що визначає важливість децентралізації, здатної враховувати відмінності адміністративно-територіальних одиниць країни. Для фінансування та виконання функцій органів самоврядування застосовуються такі підходи: співпраця між комунами для вирішення спільних проблем, а також об'єднання декількох малих громад в одну більш сильну та фінансово спроможну, щоб забезпечити виконання всіх функціональних обов'язків місцевого самоврядування [2, с. 8].

В рамках цієї системи у Франції на рівні міст створюються організації комунального співробітництва. Для підвищення ефективності виконання їхніх функцій вони утворюють міжгромадські асоціації згідно з публічним правом. Одним із таких прикладів є Lille Métropole Communauté urbaine, створена 31 грудня 1966 року, яка об'єднує 85 громад з населенням понад мільйон осіб [8].

У Чеській Республіці методи громадської участі забезпечують стабільніші результати завдяки внеску членів громади, які надають свій досвід і знання, будучи безпосередньо зацікавленими в державній політиці та діяльності. Такий підхід акцентує увагу на залученні громади на ранніх етапах розробки стратегії та її реалізації, а також на залученні широкої громадськості до загальної державної політики [3, с. 57].

У країні тривають значні дебати щодо планів підтримки як депресивних, так і розвиваючихся регіонів. На даний момент визначено три основних способи підтримки територій: субсидії (включаючи трудові), кредити з низькими відсотками або позики для розвитку пріоритетних сфер та територій з певними пільгами, а також повернення фінансової допомоги [3, с. 56].

Такий підхід до підтримки регіонів має специфічні відмінності від методів, що застосовуються в інших країнах Євросоюзу. Це дає можливість оптимізувати формування та використання державного бюджету, уникнути створення «споживчої» моделі для депресивних територій і одночасно забезпечити належну підтримку для активно розвиваючихся територіальних громад. Крім того, Чеська Республіка активно підтримує багато проектів через систему структурних фондів Євросоюзу. Чеські регіони отримують значну підтримку від таких фондів, як Європейський фонд контролю та гарантування сільськогосподарського виробництва, Європейський соціальний фонд, а також фінансові механізми для розвитку рибного господарства [3, с. 56].

Досвід зарубіжних країн вказує на прагнення багатьох з них укрупнювати територіальні одиниці для підвищення ефективності їх діяльності. Наприклад, в Італії надається фінансова підтримка для інтеграції та об'єднання комун з населенням менше 5 тисяч осіб. Подібна практика реалізується і в Естонії.

Позитивним прикладом є досвід Фінляндії, де адміністративно-територіальна реформа не здійснюється через виконавчі накази, а реалізується завдяки економічним стимулам, що спонукають органи місцевого самоврядування самостійно приймати рішення про необхідність і доцільність об'єднань. Організація децентралізованої влади в кожній країні залежить від її історичних, політичних і управлінських традицій, економіки та соціального досвіду, що робить неможливим створення єдиної універсальної моделі для ЄС. Проте є певна схожість у підходах до вирішення багатьох проблем, зокрема це стосується зростаючої ролі місцевої адміністрації. У федеральних або сильно регіоналізованих країнах територіальні суб'єкти (федеративні землі) традиційно визначають внутрішні організаційні питання [2, с. 7].

Одним із ключових аспектів децентралізації влади є рівноправність та підпорядкованість відносин між різними регіональними та місцевими

інституціями. Важливе значення має чітке розмежування повноважень між державними органами та територіальними чи регіональними органами влади, що є основою для ефективного управління. Згідно зі статтею 4 Європейської хартії місцевого самоврядування, основні повноваження та функції органів місцевого самоврядування повинні бути визначені Конституцією або законом.

Органи місцевої влади мають повне право вирішувати питання, що належать до їх компетенції, в межах закону, якщо ці питання не передаються іншим органам. Хартія також підкреслює, що повноваження, надані органам місцевої влади, мають бути повноцінними та виключними. Ці повноваження не можуть бути обмежені чи припинені будь-яким іншим центральним або місцевим органом влади, за винятком випадків, передбачених законом.

На сьогодні в європейських країнах активно проводиться робота з інформування громадян про процес децентралізації, його позитивні результати та можливі негативні наслідки. Україна, як європейська держава, має свої територіальні та географічні особливості. У більшості регіонів країни існують міста, які значно розвиненіші та мають набагато кращі умови життя порівняно з віддаленими територіями. Тому на регіональному рівні важливо правильно планувати розвиток, щоб зменшити економічні диспропорції між регіонами. Це слід робити шляхом створення нових центрів зростання в уразливих регіонах, використовуючи їхні конкурентні переваги, а не через надання додаткових субсидій.

На сьогодні в Україні сформувалася нова регіональна політика, яка отримала європейські риси та фінансову підтримку з державного бюджету. Кожен регіон і окремі об'єднані територіальні громади (ОТГ) тепер мають змогу самостійно планувати та фінансувати власні проекти розвитку.

Проте дослідження показують, що не всі місцеві менеджери ефективно використовують нові інструменти для розвитку своїх територій. Така ситуація виникає через брак реальних проектів розвитку, які могли б бути підтримані за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку

(ДФРР). Більшість проектів є довгостроковими, і документацію для них доводиться неодноразово коригувати.

Для ефективного використання коштів фонду ОТГ мають чітко визначити пріоритети і напрямки, куди ці кошти будуть спрямовані. Вкрай важливо, щоб кошти ДФРР використовувались максимально ефективно. В цьому контексті стратегія розвитку ОТГ стає важливим інструментом для формування майбутнього території. Процес її розробки потребує чіткого алгоритму, політичної волі, наявності знань у виконавчій владі, а також готовності бізнес-структур і населення до участі в процесі. Під час підготовки стратегії територіального розвитку слід оцінити існуючі умови, проаналізувати фактори, що впливають на місцеву економіку, визначити конкретні заходи для поліпшення ситуації та прогнозувати можливі зміни, які можуть вплинути на соціально-економічний стан території.

До процесу формування стратегії розвитку громади доцільно залучати широкий спектр учасників: керівників відділів виконавчого комітету, депутатів місцевої ради, представників місцевого бізнесу, громадських організацій, керівників органів самоорганізації населення та інших активних представників громади. Важливо забезпечити узгодженість складу учасників і залучати представників усіх груп, щоб врахувати різноманітні інтереси громади.

Після затвердження стратегічного плану необхідно впровадити систему моніторингу та щорічно звітувати громадськості про прогрес. Для цього потрібно розробити індикатори, які дозволяють відслідковувати і вимірювати успішність реалізації заходів та досягнення поставлених цілей.

Реформа децентралізації спрямована на розвиток місцевих територій, що є важливою складовою економічного потенціалу країни. Вона передбачає підвищення конкурентоспроможності територіальних соціально-економічних систем, стимулювання економічного зростання та покращення якості життя громадян. Це створює можливості для посилення ролі ОТГ у розвитку та зростанні національної економіки.

Завдяки бюджетній децентралізації ОТГ отримали додаткові ресурси для розвитку, що створює нові можливості для збільшення доходів місцевих бюджетів у майбутньому. Децентралізація надає громадам більше можливостей для управління власним розвитком і підвищення добробуту своїх жителів. Територіальні громади, які розвивають внутрішній потенціал, покращують умови життя та активно використовують зовнішні фактори для залучення інвестицій, демонструють вищі показники успіху.

Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що за останні кілька десятиліть стратегічний підхід став широко застосовуватися в управлінні європейськими країнами, охоплюючи всі рівні – від національного до рівня автономних територіальних громад. Накоплений досвід свідчить про зміщення акценту з внутрішніх факторів на зовнішнє середовище, що сприяє ефективнішій роботі як центральної, так і місцевої влади. Це дозволяє краще усвідомлювати організацію та демонструє позитивний вплив стратегічного підходу на підвищення ефективності управлінської діяльності. Кращі практики стратегічного планування розвитку територіальних громад, що набули поширення в Європі, мають важливе значення для нашої країни в цілому, а також для окремих ОТГ.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження теоретичних засад розробки та реалізації стратегії розвитку громади, а також аналізу практики на прикладі Кам'янецької територіальної громади, можна зробити кілька важливих висновків.

Управління стратегічним розвитком територіальних громад є надзвичайно важливим аспектом, який прямо впливає на покращення якості життя мешканців. За умови дотримання основних принципів стратегічного управління, вивчення аналітичної бази, а також вивчення досвіду інших країн, громади мають можливість здійснювати ефективне управління розвитком своїх територій. Це сприяє досягненню сталого розвитку та підвищенню рівня життя населення.

Аналіз нормативно-правової бази показав наявність значної кількості актів, що прямо чи опосередковано стосуються стратегічного планування розвитку територіальних громад. Проте необхідно зазначити, що комплексний механізм законодавчого та нормативного забезпечення стратегічного планування перебуває на стадії формування. Є певні прогалини в законодавстві, а також протиріччя в положеннях деяких законів, що вказує на необхідність внесення змін та коригувань у відповідні нормативно-правові акти.

Особливо важливою є оцінка ресурсного забезпечення громади на першому етапі стратегічного планування. Це дозволяє визначити наявні ресурси, потенціал та обмеження громади, що є основою для розробки чіткої стратегії розвитку. Така оцінка дозволяє створити реалістичні плани і завдання для подальшого розвитку громади.

В цілому, хоча стратегічне планування в Україні перебуває на стадії розвитку, необхідно вдосконалювати механізми його реалізації, щоб забезпечити сталий розвиток територіальних громад і підвищити якість життя населення.

Стратегічне планування розвитку території будь-якої громади починається з оцінки її ресурсного потенціалу. У даному випадку об'єктом дослідження є Кам'янецька селищна територіальна громада. Згідно з проведеним аналізом, громада має вигідне географічне розташування і володіє значними ресурсами, зокрема природними, трудовими, матеріально-технічними, інформаційно-інноваційними та фінансово-економічними.

Головне місце в економіці Кам'янецької селищної територіальної громади займає сільське господарство, яке зосереджене в сільськогосподарських підприємствах, що спеціалізуються на вирощуванні ранніх зернових культур, соняшнику, кукурудзи, коренеплодів - в рослинництві, а також м'яса та молока в тваринництві.

Агропромисловий комплекс – пріоритетний напрямок розвитку економіки громади, в якому формується основна частина продовольчих ресурсів. Громада має розширене сільськогосподарське виробництво. Загальна площа ріллі складає 78,22 тис. га або 86 % від загальної території, що свідчить про високий рівень агропромислового освоєння земель. У галузевій структурі сільського господарства провідне місце належить рослинництву - 83,7 %, тваринництво займає - 16,3 %. Перевага надається вирощуванню зернових культур (озима пшениця, ячмінь, кукурудза, зернобобові тощо). Значне місце серед технічних культур займають соняшник, соя, цукровий буряк та ріпак. На території громади працює 148 сільськогосподарських підприємств різних форм власності. Галузю тваринництва займаються 10 сільськогосподарських підприємств, з яких три є суб'єктами господарювання з племінної справи по тваринництву – це ТОВ «Прогрес», ППАФ «МЮННТ», та ТОВ «Прогрес – Мюнхен».

Наявність важливих земельних, рекреаційних, трудових, водних та інших ресурсів на території громади створює можливості для розвитку економіки, покращення якості життя місцевих мешканців, розширення міжнародного співробітництва та залучення інвестицій. Важливим завданням органів місцевої влади є збереження та ефективне використання цих

ресурсів, враховуючи зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також соціальні, економічні, правові та політичні умови розвитку громади.

Дослідження показало, що фінансовий потенціал громади відіграє важливу роль у стратегічному плануванні. Хоча єдиного визначення цього поняття не існує, фінансовий потенціал громади можна розглядати як сукупність усіх фінансових можливостей, що дозволяють їй розвиватися. Структура фінансового потенціалу включає бюджетний, податковий, інвестиційний та ощадний компоненти. Кам'янецька громада має достатній рівень фінансового потенціалу, що забезпечує її самозабезпечення та розвиток. Проте є ряд проблем, які потребують термінового фінансування та підтримки. Основним завданням є проведення ефективної економічної політики та залучення інвестицій для формування стратегічного бачення розвитку громади, спрямованого на ефективне використання наявних ресурсів і фандрейзинг.

Застосування інноваційних інструментів у розробці та реалізації стратегії розвитку громади є надзвичайно важливим аспектом для підвищення її конкурентоспроможності. Сучасний підхід до стратегічного планування має ґрунтуватися на використанні новітніх технологій, наукових досягнень і впровадженні інновацій, що дозволяє створювати більш ефективні та конкурентоспроможні продукти і послуги, тим самим сприяючи сталому розвитку громади.

Особливо важливо, щоб розробка стратегічних документів для таких громад, як Кам'янецька територіальна громада, здійснювалася з урахуванням інноваційної стратегії. Це включає співпрацю влади, бізнесу та громадськості, що дозволяє створити умови для розвитку інновацій та сприяє більш ефективному використанню наявних ресурсів. Ключовими напрямками є створення належних умов для інновацій, впровадження сучасних технологій і використання наукових розробок.

У той же час, в Україні процеси стратегічного планування часто характеризуються традиційністю, формальним підходом та недостатньою

ефективністю. Це включає такі проблеми, як відсутність стратегічного бачення, низька зацікавленість громадськості, недостатнє кадрове забезпечення та слабкий рівень обізнаності у проєкт-менеджменті. Для того, щоб подолати ці проблеми, потрібно активніше впроваджувати інноваційні методи стратегічного планування, в тому числі шляхом інтеграції найкращих зарубіжних практик.

До прикладу, досвід Польщі, Німеччини та Чехії в області стратегічного планування може стати основою для вдосконалення вітчизняного процесу. Україна вже зробила певні кроки до імплементації цих практик через прийняття відповідних нормативно-правових актів. Однак, основна робота полягає у практичному застосуванні цих принципів на місцях, зокрема в активізації участі громадськості, залученні експертів та спрямуванні ресурсів на реалізацію стратегії розвитку.

Таким чином, стратегічне планування, орієнтоване на інновації, є ключем до розвитку ефективних територіальних громад, здатних адаптуватися до змінюваного економічного та соціального середовища. Але для цього необхідно, щоб практичне впровадження нових методів стало системним і послідовним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне управління територіальними громадами: навч. посіб./ В. М. Бабаєв та кол. авт. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 292 с.
2. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади : навч. посіб. Київ, 2017. 121 с
3. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні». DESPRO. Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с.
4. Бібік Н. В., Шаповал Г. М. Аналіз міжнародного досвіду розвитку територіальних громад та визначення напрямків його впровадження в Україні. Innovative technologies and scientific solutions for industries. 2019. № 2. С. 5-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi_2019_2_3
5. Бірта Г.О., Бургу Ю.Г. Методологія і організація наукових досліджень.: навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2014. 142 с.
6. Боришкевич, Якубів. Особливості та важливість формування стратегії розвитку для територіальної громади. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. №2. 2022. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/21.pdf
7. Важинський С.Е., Щербак Т.І. Методика та організація наукових досліджень: навч. посіб. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с.
8. Габінет М.В. Теоретичні та практичні засади концепції стратегічного менеджменту в публічному управлінні П. Ната та Р. Бекофа. Серія: Публічне управління і адміністрування. №4, 2021. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6_2022/1.pdf
9. Гадяк Ж.В. Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного, нормативно-правового потенціалу

України та її регіонів: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції ГО ІЕЕЕДм. Луцьк, 2021. 214 с.

10. Геостратегічні трансформації та траєкторія національної безпеки в контексті відбудови і сталого розвитку України: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції/ наук. ред. Н. Г. Метеленко. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету. Одеса : Олді+, 2023. 752 с.

11. Грузіна І.А., Кінас І.О., Перерва І.М. Теорія управління: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.

12. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки затверджено постановою Кабінетів Міністрів України від 5 серпня 2020 року №695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11>

13. Довженко В.А Контент-аналіз стратегій регіонального розвитку. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації: Матеріали II Всеукр. наук.-практ. конфер. за міжнар. участю. Житомир: ЖНАЕУ, 2020.

14. Довженко В.А., Войтенко А.Б., Потнікова М.Ф. Використання європейського досвіду партисипативного управління в стратегічного планування розвитку територіальних громад. Електронне видання «Державне управління: удосконалення та розвиток» №12. Житомир, 2020. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/35.pdf

15. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід країн Вишеградської четвірки : методичний посібник / Шарлея Р., Кавунець А., Безпалько О., Москалу М., Ланова А. Київ, 2018. 78 с. URL: <https://goo.su/eCMVCV1>

16. Збірник праць учасників VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Фінансові інструменти регіонального розвитку». Житомир : Поліський національний університет, 2022. 340 с.

17. Козлюк О. Як організувати процес стратегічного планування. Практичні рекомендації для українських міст та районів. Київ : ПРООН, 2013. URL: https://regionet.org.ua/files/03_How_to_organize_SP_-_UA.pdf
18. Костюкевич Р. Чому європейський досвід стратегування важко приживається у сільських громадах? Громадський простір, 2020. URL: <https://www.prostir.ua/?library=chomu-jevropejskyj-dosvid-stratehuvannya-vazhkopryzhyvajetsya-u-silskyh-hromadah>
19. Костюкевич Р.М., Мандзюк О.М. Проектне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. Управління розвитком складних систем. Рівне, 2016 URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-26/10.pdf>
20. Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: нав.-метод. посібник. Харків, 2019. 138 с.
21. Красностанова Н.Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 34. Одеса, 2022. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/639-Article%20Text-1165-1-10-20221203.pdf>
22. Кріпа А.П. Партиципативна модель стратегічного розвитку територіальної громади як інструмент забезпечення її спроможності. Державне управління. 2019. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2019/23.pdf
23. Кузнецов А.О., Ігнатенко Л.Ю. Партиципативна демократія: історичні нариси. 2010. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21RE F=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03 =FILA=&2_S21STR=Trdu_2010_4_16
24. Куйбіда В.С., Негода В.А., Толкованов В.В. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи. Київ, Видавництво «Крамар», 2010. 170 с.

25. Місце України в європейському просторі: геопросторові риси та європейська уніфікація: матеріали всеукраїнського семінару, присвяченого Дню Європи. Тернопіль, 2021. 82 с.

26. Основи управління: посібник. Львівський державний університет внутрішніх справ Львів, 2021. 232 с. 28. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник : Державне управління №1. Київ, 2021. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/150/144>

27. Петухова О.М., Ставицький О.В. Еволюція теорії стратегічного управління. АГРОСВІТ. №2. Київ, 2015. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/2_2015/3.pdf

28. План заходів на 2021-2023 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 травня 2021 р. № 497. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/497-2021-%D1%80#Text>

29. Повалій Т.Л., Бойко О.П. Соціальне партнерство та професійні комунікації в роботі менеджера соціокультурної діяльності: навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2021. 241 с.

30. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

31. Про громадські об'єднання: Закон України від 22 березня 2012 року №4572-VI. Дата оновлення 27.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>

32. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23 березня 2000 року № 1602- III. Дата оновлення: 02.12.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (

33. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. Дата оновлення: 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
34. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020- %D0%BF#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text)
35. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. Дата оновлення: 18.05.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/#Text>
36. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV. Дата оновлення: 18.05.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>
37. Ряболов Л.Т. Система лобювання: структурний показник. Науковий віник. Серія: Право. Київ, 2018. URL: http://law.stateandregions.zp.ua/archive/1_2018/7.pdf
38. Семяновський В.М. Партиципативне управління як модель управління територіальними громадами. Статистика України, 2018. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/3424/1/47-51.pdf>
39. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку : навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.
40. Соціально-гуманітарні виміри правової держави: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 400 с.
41. Ставицький О.В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. Електронний журнал Ефективна «економіка» № 9. 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=698>
42. Ставицький О.В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. Електронний журнал «Ефективна економіка» №8. 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=646>

43. Стратегічний план розвитку громади: практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Асоціація міст України за підтримки Агентств США з міжнародного розвитку. Київ, 2016. 101 с.

44. Стратегія економічного та соціального розвитку України затверджено постановою Кабінету Міністрів України №179 від 03 березня 2021р. URL: <https://nes2030.org.ua/>

45. Стратегія людського розвитку № 225 від 2 червня 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n11>

46. Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року №143 затвердження рішенням обласної ради від 12.12.2019 . URL: <https://www.zoda.gov.ua/news/48277/strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-period-do2027-roku.html>

47. Стратегія розвитку Кам'янецької селищної територіальної громади на період до 2027 року URL: https://rada.info/upload/users_files/04367111/d2620eabc2c93c2242de78aaa3c9ef42.pdf

48. Теорія управління: навчальний посібник / І.А. Грузіна, І.О. Кінас, І.М. Перерва та ін. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Харків, 2021. 138 с

49. Тертичка В.В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2014. 196 с.

50. Токаренко О.І., Матвієнко Г.А. Стратегічне управління фінансами територіальних громад. Електронний ресурс економіка та суспільство №47. Київ, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2042/1971>

51. Україна залишається країною з високим Індексом людського розвитку: стаття. Програма розвитку ООН, 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-zalyshayetsya-krayinoyu-zvysokym-indeksom-lyudsko-ho-rozvytku-zvit-undp>

52. Хребтій І.В. Вплив децентралізації на стратегічний розвиток регіонів: концептуальний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток № 10. Київ, 2017. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1138>

53. Шарлея Р., Кавунець А. В., Безпалько О. М, Москалу М., Ланова А.І. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід країн Вишеградської четвірки: методичний посібник. Київ, 2018. 76 с

54. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. Механізм регулювання економіки № 3. Київ, 2016. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_30/HANNA_O_SHVINDINA_T_he_Evolution_of_the_Approaches_to_Identification_of_the_Strategy_Content.pdf

55. Щербак Н.В. Стратегічне планування в системі державного управління. Київ, 2021. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/424-Article%20Text652-1-10-20201117.pdf>

56. Юрченко Ю.О. Еволюція практики стратегічного управління. Вісник Хмельницького національного університету. Київ, 2019. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/42-11.pdf>

57. Scientific Collection «InterConf»: with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «Theory and Practice of Science: Key Aspects». Rome, Italy: Dana, 2021. 1127 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

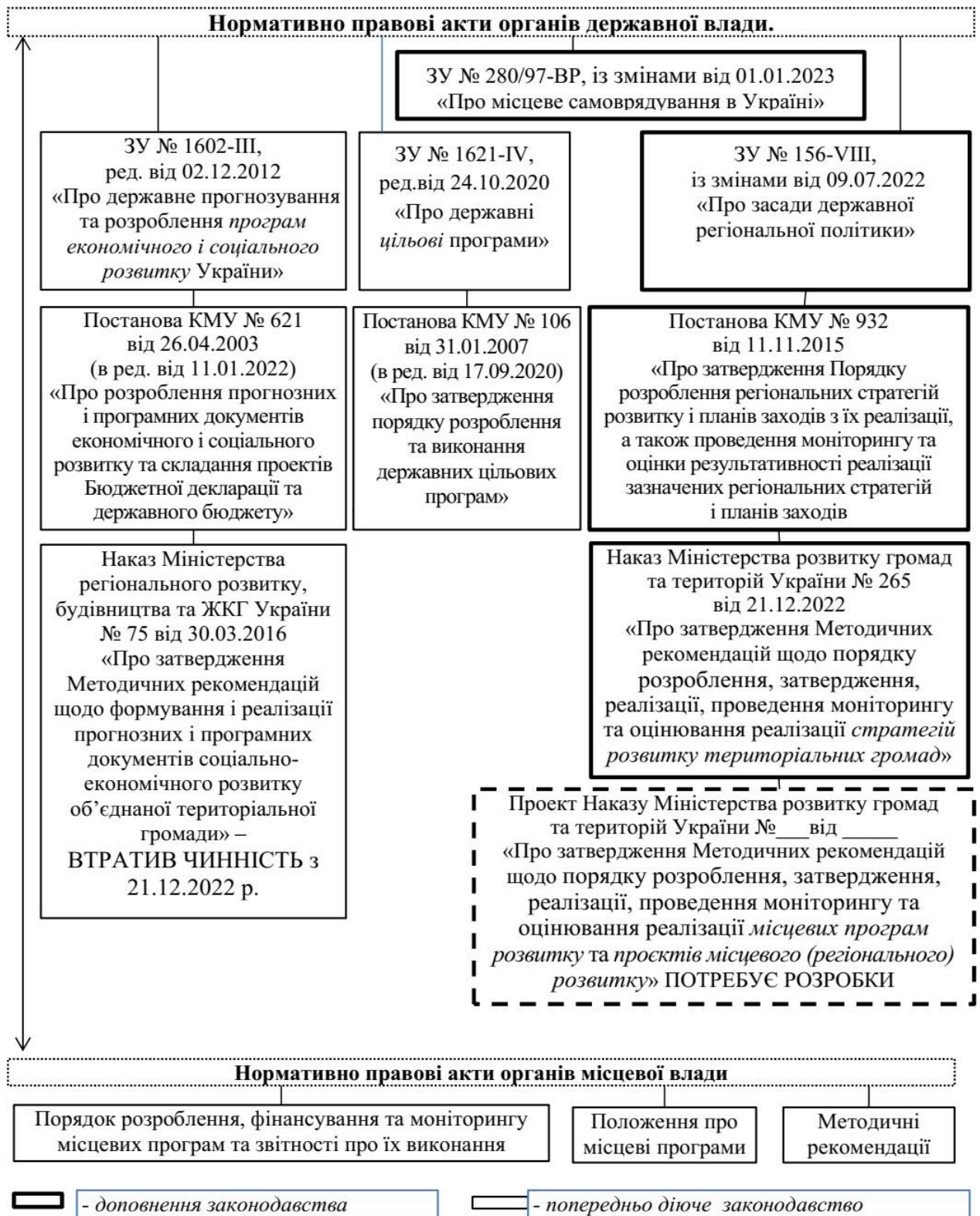


Рис.А.1. Нормативно-правова база планування регіонального (на рівні територіальних громад) розвитку за станом на 1.02.2025 р.

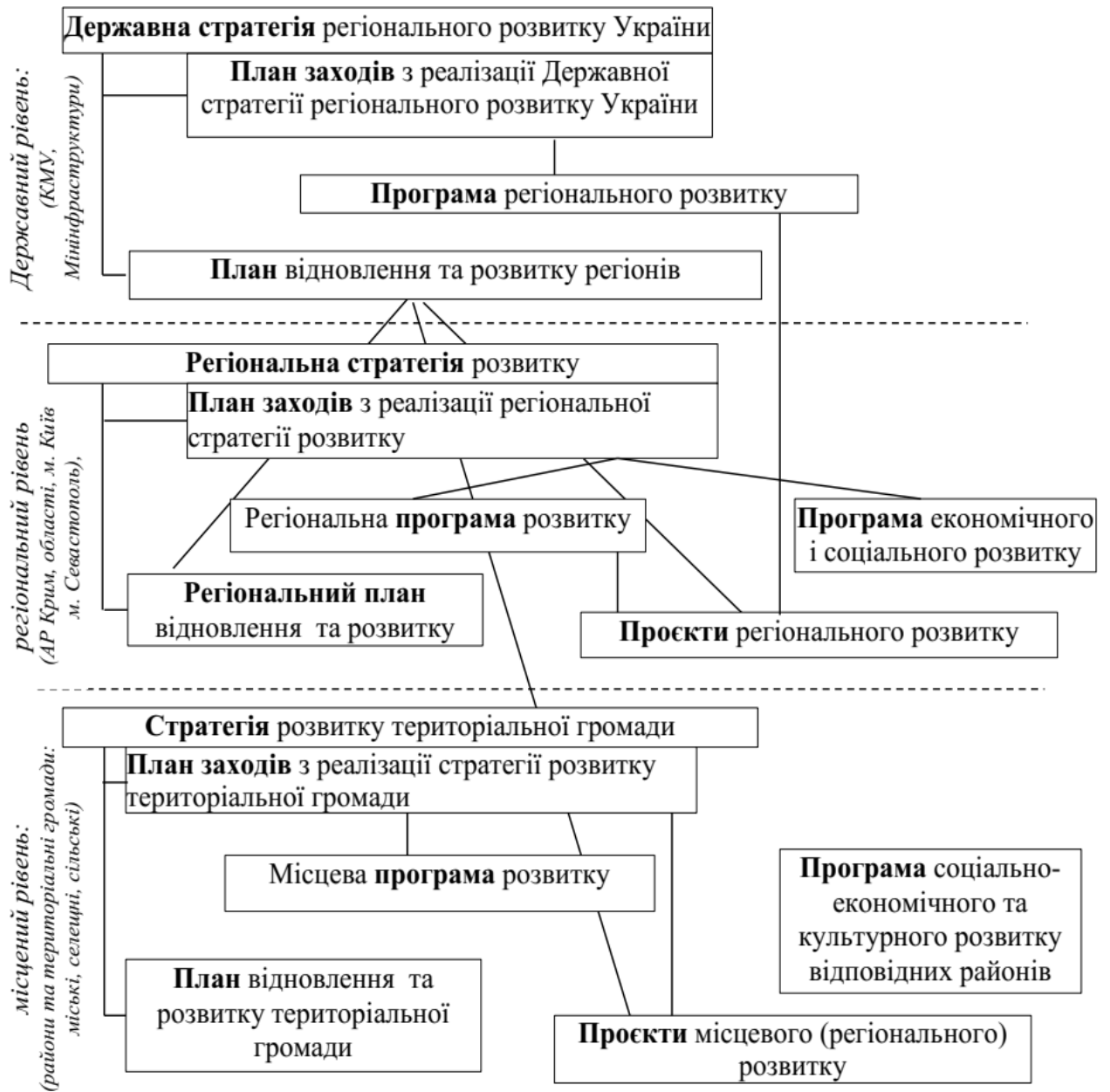


Рис. А.2. Ієрархія документів стратегічного планування регіонального розвитку