

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»
Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студента Борисенка Антона Олександровича

академічної групи 281м-22з-5 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Обґрунтування стратегії розвитку територіальної громади
(на прикладі Губинської селищної ради Новомосковського району
Дніпропетровської області)»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Чикаренко І.А.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишнеvsька О.В.			
-----------------	-----------------	--	--	--

Дніпро
2023

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи магістра на тему «Обґрунтування стратегії розвитку територіальної громади (на прикладі Губиниської селищної ради Новомосковського району Дніпропетровської області)».

72 с., 7 табл., 7 рис., 43 джерела, 7 додатків.

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ, МІСЦЕВИЙ РОЗВИТОК, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, СТРАТЕГІЯ, SWOT-АНАЛІЗ, СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ, СТРАТЕГІЧНІ ТА ОПЕРАЦІЙНІ ЦІЛІ, ПРОЄКТИ, МОНІТОРИНГ ХОДУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ.

Об'єкт дослідження – процеси стратегічного управління розвитком громад і територій України.

Предмет дослідження – обґрунтування стратегії розвитку територіальної громади (на прикладі Губиниської селищної ради Дніпропетровської області).

Мета роботи – розробити та комплексно обґрунтувати стратегію розвитку територіальної громади Губиниської селищної ради Дніпропетровської області.

У першому розділі охарактеризовано теоретичні та нормативно-правові засади стратегічного планування розвитку територій. Показано, що запровадження стратегічного планування є інструментом забезпечення керованого розвитку територіальної громади.

У другому розділі проаналізовано сучасний стан, тенденції та проблеми розвитку Губиниської територіальної громади; здійснено SWOT-аналіз громади та визначено фактори взаємного впливу методом TOWS; охарактеризовано можливі сценарії розвитку громади.

У третьому розділі визначено місію, стратегічне бачення, стратегічні й операційні цілі розвитку територіальної громади та перелік проєктів з їх реалізації; запропоновано систему управління ходом реалізації стратегії, її моніторингу та фінансового забезпечення.

Сфера практичного застосування результатів роботи: досвід розроблення та реалізації стратегії розвитку Губиниської територіальної громади може застосовуватися іншими, схожими за своїми умовами, територіальними громадами України та вітчизняними органами місцевого самоврядування під час розробки стратегій, програм та проєктів місцевого розвитку, а також оцінювання успішності їх виконання.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's thesis on the topic "Substantiation of the local community development strategy (based on the example of the Hubynikha village council of the Novomoskovsk district of the Dnipro region)".

72 pages, 7 figures, 7 tables, 43 sources, 7 applications.

DECENTRALISATION, LOCAL DEVELOPMENT, TERRITORIAL COMMUNITY, STRATEGY, SWOT-ANALYSIS, DEVELOPMENT SCENARIOS, STRATEGIC AND OPERATIONAL GOALS, PROJECTS, MONITORING OF THE STRATEGY IMPLEMENTATION RESULTS.

The object of the study is the processes of strategic management of the development of communities and territories of Ukraine.

The subject of the study is the substantiation of the strategy for the development of the territorial community (on the example of the Hubynikha Village Council of the Novomoskovsk district of the Dnipro region).

The purpose of the study is to develop and comprehensively substantiate the strategy for the development of the territorial community of the Hubynikha Village Council of the Dnipro region.

In the first chapter describes the theoretical and regulatory framework for strategic planning of territorial development. It is shown that the introduction of strategic planning is a tool for ensuring the controlled development of a territorial community.

The second chapter analyzes the current state, trends and problems of development of the Hubynikha amalgamated territorial community; conducts a SWOT-analysis of the community and identifies the factors of mutual influence using the TOWS method; describes possible scenarios of community development.

In the third chapter defines the mission, strategic vision, strategic and operational goals of the local community development and a list of projects for their implementation; it proposes a system for managing the implementation of the strategy, its monitoring and financial support.

Scope of practical application of the results: the experience of developing and implementing the development strategy of the Hubynikha territorial community can be used by other territorial communities of Ukraine and domestic local governments in the development of strategies, programmes and projects for local development, as well as in assessing the success of their implementation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ КЕРОВАНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	8
1.1. Теоретико-методологічні засади стратегічного планування розвитку територій та громад	8
1.2. Аналіз нормативно-правової бази у сфері стратегічного планування розвитку територій та громад	14
РОЗДІЛ 2	
СУЧАСНИЙ СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГУБІНИСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	22
2.1. Аналіз поточного стану та проблем Губиниської територіальної громади	22
2.2. SWOT-аналіз громади та визначення факторів взаємного впливу методом TOWS	37
2.3. Формування сценаріїв розвитку громади	42
РОЗДІЛ 3	
ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ ТА УПРАВЛІННЯ ХОДОМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ	51
3.1. Формування місії, стратегічного бачення розвитку громади та їх декомпозиція до рівня проєктів	51
3.2. Управління ходом реалізації стратегії розвитку Губиниської територіальної громади	58
3.3. Моніторинг та фінансове забезпечення реалізації стратегії у першому часовому горизонті	64
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Світ постійно змінюється. Змінюються країни, змінюються умови проживання у них, реалізуються відповідні реформи, змінюються (вдосконалюються) системи управління – як у сфері бізнесу, так і в публічній сфері. Втім будь-якими змінами потрібно управляти, бо якщо не надати ним системного, керованого характеру, то цей процес перетвориться на хаос. І такий процес управління змінами має бути безперервним.

Від початку створення незалежної України, наша країна також живе в умовах «хронічних» змін та реформ. Ці реформи стосуються практично усіх сфер життєдіяльності населення – економіки, освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення тощо. Разом з тим, для того, щоб ці реформи проходили успішно, сучасний світ усе більше спирається на використання стратегічних підходів до управління розвитком територій. Розробка стратегічних документів стала невід'ємною складовою діяльності різноманітних міжнародних організацій, національних урядів, регіональних та місцевих органів влади та управління.

Останні півстоліття стратегічні підходи до управління регіональним та місцевим розвитком динамічно запроваджується на всіх управлінських ланках, незважаючи на застереження ряду дослідників щодо суттєвих викликів, пов'язаних із використанням цього інструменту управління саме в публічній сфері. Подібні застереження обґрунтовуються значним переліком умов, за яких можливе результативне та ефективне застосування стратегічних планів, програм та рішень. Слід зазначити, що в бізнес-середовищі процеси реалізації стратегій, програм та проєктів розвитку організацій давно досліджені науковцями, експертами та практиками, і реалізуються значно успішніше, ніж у публічному управлінні (що пов'язано із специфічними видами ризиків, які притаманні останньому), тому є логічним здійснити адаптацію та запровадження саме ринкових підходів та інструментів стратегічного бізнес-менеджменту у практику стратегічного планування у публічному секторі.

Не можна не відзначити, що збройна агресія РФ, яка розпочалася 24.02.2022 на території України, внесла свої корективи у процес стратегічної діяльності як на місцях, так і в країні в цілому. Пріоритетність фінансування потреб Збройних Сил України очевидна. Втім, життя продовжується, і вже зараз потрібно думати – що будемо робити після нашої Перемоги, як будемо відновлювати території, відбудовувати села, селища, міста, інфраструктурні об'єкти тощо.

Активне використання стратегічного підходу як інструменту імплементації моделей розвитку на різних територіальних рівнях – від світового до місцевого – є переконливим свідченням того, що цей інструмент має величезний потенціал генерувати вигоди для суб'єктів, що його використовують. Намагання дослідити, на чому базується цей потенціал, яким чином він має бути задіяний з метою досягнення бажаних результатів, є одним із завдань даної магістерської роботи.

Отже, об'єкт дослідження – процеси стратегічного управління розвитком громад і територій України.

Предмет дослідження – обґрунтування стратегії розвитку територіальної громади (на прикладі Губиниської селищної ради Дніпропетровської області).

Мета роботи – розробити та комплексно обґрунтувати стратегію розвитку територіальної громади Губиниської селищної ради Дніпропетровської області.

Завдання, що вирішуються у даній кваліфікаційній роботі:

- охарактеризувати теоретичні та нормативно-правові засади стратегічного планування розвитку територій;
- дослідити сучасний стан, тенденції та проблеми розвитку Губиниської територіальної громади;
- здійснити SWOT-аналіз громади та визначити фактори взаємного впливу методом TOWS;
- охарактеризувати можливі сценарії розвитку громади;

- визначити місію, стратегічне бачення, стратегічні й операційні цілі розвитку громади та запропонувати перелік проєктів з їх реалізації;

- запропонувати систему управління ходом реалізації стратегії, її моніторингу та фінансового забезпечення.

Різні аспекти стратегічного планування та окремі підходи до нього широко висвітлені в працях вітчизняних та зарубіжних науковців та фахівців, серед яких потрібно відзначити О. Анісімова, Д. Брайсона, В. Вакуленка, О. Валецького, О. Виханського, Ю. Гладкого, Б. Жихаревича, Р. Кемпа, Б. Крозбі, Н. Лебєдєву, В. Мамонову, Н. Нижник, С. Романюка, А. Стрикленда, В. Тертичку, А. Томпсона, Е. Уткіна, І. Чикаренко, Ю. Шарова та інших авторів.

Для придання процесу стратегічного планування більш керованого, системного характеру, останнім часом було багато чого зроблено саме на нормативному та методико-технологічному рівні. Так, у 2014 – 2015 рр. було затверджено низку законів України, зокрема, щодо співробітництва територіальних громад, їх добровільного об'єднання; у 2014 – 2015 рр. – постанови Кабінету Міністрів України, зокрема, про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад, 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; у 2016 – 2018 рр. відповідними наказами Мінрегіонбуду України було затверджено методичку розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, а також зміни до неї. Усе зазначене сприяло більшій активізації процесів розробки стратегій на місцевому рівні, і, головне, – їх подальшій успішній реалізації.

Практичне значення даної роботи полягає в тому, що матеріали дослідження можуть слугувати основою для розробки стратегій розвитку інших територіальних громад на територіях, схожих за своїм економічним та ресурсним потенціалом.

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ КЕРОВАНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Теоретико-методологічні засади стратегічного планування розвитку територій та громад

Системним інструментом реалізації керованого розвитку територій та громад є стратегічне планування.

Сьогодні стратегічне планування цікавить кожного – від чиновника або підприємця до пересічного громадянина, тому що кожен із них планує провести у майбутньому решту свого життя. Стратегічне планування забезпечує не випадкове, а свідоме й обґрунтоване здійснення вибору напрямів руху у майбутнє, до досягнення своєї мрії [1; 9; 29; 35; 36; 40].

Останні 10-15 років наша країна стоїть на шляху реалізації багаточисних реформ, що відбуваються практично в усіх сферах суспільного життя – освіти, охорони здоров'я, соціальній, житлово-комунальній сфері тощо. Найуспішнішими з цих реформ на цей час можна вважати реформи децентралізації влади та місцевого самоврядування.

Успіхи у створенні децентралізованих моделей публічного управління у зарубіжних країнах свідчать, що ключовим орієнтиром реформи децентралізації має стати створення дієвого місцевого самоврядування. Міжнародна практика довела, що неможливо посилити спроможність територіальних громад без їх укрупнення та подальшого визначення напрямів (пріоритетів) стратегічного розвитку. Саме стратегія забезпечує системне осмислення управління і змушує орієнтуватися при підготовці рішень на призначення та кінцевий результат діяльності.

Дійсно, додаткові права, що отримують у процесі реформ органи місцевого самоврядування, мають своїм наслідком додаткові обов'язки перед населенням, і вимагають розробки ефективних планів не тільки поточних дій, а

й стратегічної діяльності, у ході якої здійснюється вибір ключових цілей та шляхів місцевого розвитку, напрямів піднесення рівня і якості життя громадян.

Слід зазначити, що вже у довоєнний період (до 2022 року) спостерігалось значне зростання ролі стратегічного управління в забезпеченні успішної діяльності органів місцевого самоврядування. Це зростання було зумовлено такими факторами, як [34]:

- реформи або динамічні зміни, що завжди відбуваються майже в усіх сферах соціально-економічного та політичного життя в Україні. Це, у першу чергу, зміни зовнішнього оточення територіальних громад, тобто зміни, що ззовні стосуються або впливають на середовище, в якому відбувається їх життєдіяльність та розвиток. У сучасних умовах однією з передумов успішного управління на місцевому рівні, в новостворених на той момент, укрупнених територіальних громадах, є постійний моніторинг таких змін та динамічне забезпечення балансу внутрішніх сильних та слабких сторін із зовнішнім оточенням;

- вимоги щодо підвищення результативності та ефективності управління в територіальних громадах, що висувуються виборцями на місцевому рівні, вимагають переорієнтації на нові моделі управління, що зумовлює необхідність чіткого цілепокладання та розробки проєктів та програм досягнення цілей;

- надання самостійності громадам, що об'єдналися, висуває потреби у створенні методологічного підґрунтя для самостійного ухвалення рішень щодо стратегічного вибору шляхів розвитку місцевих суб'єктів суспільного управління за умов децентралізації;

- потреба в ефективних і водночас «м'яких» технологіях за умов відкритості, прозорості, підзвітності та підконтрольності влади громадськості [34].

Не можна не відзначити, що збройна агресія РФ, яка розпочалася 24.02.2022 на території України, внесла свої корективи у процес стратегічної діяльності як на місцях, так і в країні в цілому. Пріоритетність фінансування

потреб Збройних Сил України очевидна. Втім, життя продовжується, і вже зараз потрібно думати – що будемо робити після нашої Перемоги, як будемо відновлювати території, відбудовувати села, селища, міста, інфраструктурні об'єкти тощо.

Взагалі, стратегічне планування можна уявити як процес розробки моделі бажаного майбутнього й програми переходу до цієї моделі. Цей процес ґрунтується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення (нових можливостей і загроз) й внутрішнього потенціалу громади (сильних та слабких сторін) і полягає у визначенні узгоджених з громадою пріоритетів, для реалізації яких формується комплекс проєктів, які концентрують ресурси і зусилля органу місцевого самоврядування, підприємців, громадськості [36; 40].

Ключовим поняттям у процесі планування розвитку громади є план – певний задум, деяка свідомо побудована модель бажаного й можливого майбутнього, реалізація якої вимагає виконання попередньо обдуманих дій, завдань, проєктів, об'єднаних спільною метою. Отже, коли йдеться про територіальну громаду, то план розвитку громади – це «задум» того, якою ми хочемо бачити свою громаду у майбутньому, або, інакше, яких умов життя місцевої спільноти ми хочемо досягти. Наявність плану дозволяє говорити, що ми хочемо керувати власним розвитком. Але найголовнішим є те, що стратегію створює громада сама для себе, свідомо формулюючи свої вигоди на майбутнє [40].

За класичною методологією, плануючи розвиток громади на засадах сталого розвитку, ми маємо орієнтуватися на три складові розвитку:

- розвиток місцевої економіки;
- розвиток людського капіталу;
- збереження довкілля.

Одне з найважливіших завдань стратегії – виявити конкурентні переваги території та максимально публічно представити їх для потенційних інвесторів. Якісно написана стратегія надає інвестору корисну й систематизовану інформацію щодо можливих проєктів, ринків, потенційних прибутків, витрат,

ризиків для створення чи розширення бізнесу. Затвердження розробленої стратегії рішенням міської ради є свідченням прихильності місцевого органу влади до прозорої політики, до налагодження взаємовигідних дій зацікавлених сторін.

Отже, стратегічне планування (на відміну від поточного планування) забезпечує наступні переваги [11; 41]:

- сприяє системному осмисленню управління і змушує орієнтуватися при підготовці рішень на призначення та кінцевий результат діяльності;
- забезпечує цілісність та цілеспрямованість діяльності, координацію та інтеграцію цілей всіх напрямків і рівнів та завчасне узгодження інтересів зацікавлених сторін;
- орієнтує на передбачення необхідних змін та завчасну підготовку до них замість реакції на події, що вже відбулися;
- запобігає роботі на сьогоднішній результат на шкоду вирішенню перспективних задач;
- примушує встановлювати показники оцінки ступеня досягнення цілей і здійснювати контроль наближення до кінцевого результату;
- встановлює пріоритети для розподілу завжди обмежених ресурсів і для взаємовигідного залучення підприємців до діяльності щодо реалізації відповідних напрямків соціально-економічного розвитку громади.

Для забезпечення керованого розвитку територіальної громади охарактеризуємо принципи діяльності робочої групи з розробки стратегії [31; 32]:

- принцип першого керівника – розробка стратегії здійснюється за безпосереднім керівництвом першої особи громади – селищного (сільського, міського) голови, який поділяє всю відповідальність за формування й реалізацію стратегії;
- орієнтація на людей (мешканців – членів територіальної громади), тобто спрямованість на розв’язання актуальних проблем розвитку громади на

користь людей і за допомогою самих людей, підвищення добробуту мешканців громади;

– системність та рівноправність – розгляд територіальної громади як складного інтегрованого соціально-економічного утворення, що складається з різних населених пунктів, територіальних осередків, соціальних угруповань мешканців, суб'єктів господарювання всіх форм власності з різними і часто суперечливими інтересами, що треба враховувати при визначенні пріоритетів розвитку;

– програмно-цільовий підхід – стратегія формується як узгоджена й несуперечлива система цілей: стратегічне бачення – стратегічні цілі – операційні цілі – завдання – проекти – програми (отже, задля реалізації системи цілей формується портфель проектів, що окремі з яких можуть поєднуватися в програми);

– об'єктивність – відповідність поставлених завдань стратегії об'єктивним реаліям, передовим вітчизняним та світовим тенденціям економічного та соціального розвитку, досягненням світового досвіду, конкурентним перевагам території та громади;

– реалістичність та досяжність – цілі та проекти стратегії мають спиратися на реальні ресурси розвитку, бути забезпечені фінансово й мати орієнтованість на швидкий результат, високу ймовірність успішного завершення;

– відкритість та прозорість – забезпечення повного доступу громадськості та бізнесу до інформації про стратегічні наміри, цілі, пріоритети та очікувані результати стратегії, що забезпечує всіх суб'єктів господарської діяльності необхідними орієнтирами для планування власної виробничої діяльності.

– «навчання через діяльність» («learning by doing») – зростання стратегічної кваліфікації членів робочої групи через активну участь у стратегічній діяльності, а саме через поєднання презентованих зовнішніми експертами методичних настанов з розробки стратегії з виконанням (відносно

або повністю самостійним) конкретних завдань з аналізу ситуації, формування комплексу цілей, розробки і оцінювання проєктів реалізації стратегічних пріоритетів.

Акцентуємо, що базовою передумовою успішності процесу управління реалізацією стратегії є багаторівнева система персональної відповідальності, релевантна ієрархічній структурі цільового блоку стратегії, а саме: мають бути визначені відповідальні особи як за виконання кожного з проєктів розвитку, так і стратегії розвитку громади у цілому. Для стратегій невеликих муніципальних утворень, таких як селищні та сільські територіальні громади, типова система відповідальності передбачає наступні рівні [5; 41]:

- на верхньому рівні управління реалізацією стратегії у цілому застосовується «принцип першого керівника», який передбачає, що загальне керівництво процесом реалізації стратегії здійснює перша особа – селищний (сільський) голова, який поділяє всю повноту відповідальності за реалізацію стратегії;

- відповідальність за реалізацію обраних стратегічних пріоритетів покладається, як правило, на заступників селищного (сільського, міського) голови;

- відповідальність за реалізацію стратегічних (у т.ч. операційних) цілей покладається, як правило, на начальників відповідних структурних підрозділів виконкому селищної (сільської, міської) ради;

- відповідальність за реалізацію проєктів несе призначений керівник проєкту, який очолює проєктну команду.

На відміну від інших стратегій і програм, головною особливістю підходу, який покладено у розробку стратегії розвитку територіальної громади, є його спрямованість на людину, на задоволення її потреб і інтересів, на розвиток особистості й громади в цілому через виявлення та використання унікальних для території територіальної громади сильних сторін, можливостей та ресурсів.

Отже, стратегічне планування є одним із пріоритетних видів діяльності, яким мають приділяти першочергову увагу органи самоврядування

територіальних громад. Це – планування їх майбутнього, орієнтоване щонайменше на період каденції обраних депутатів сільських, селищних, районних та місцевих рад, керівників муніципалітетів тощо. Ю. П. Шаров, відомий дослідник у сфері стратегічного планування та муніципального менеджменту, зазначає з цього приводу, що якщо раніше вже існували стратегії розвитку громад, що увійшли до складу новоствореної, укрупненої громади, то вони повинні бути переглянуті [34], тому що територіальна громада має зовсім інші ресурсні можливості, а значить – і інші конкурентні переваги, на основі чого має бути сформовано оновлене стратегічне бачення розвитку громади та, відповідно, нові стратегічні пріоритети.

1.2. Аналіз нормативно-правової бази у сфері стратегічного планування розвитку територій та громад

Перемога України у війні, яку нав'язала нам РФ, вимагає мобілізації всіх ресурсів для її завершення, виходу країни з економічної кризи, поступового відновлення та розвитку регіонів, що, як ми зазначали вище, обумовлює необхідність застосування стратегічного та проєктного підходів на всіх рівнях управління. Україна вже майже з десятирок років знаходиться на шляху активного запровадження стратегічного планування в усіх сферах публічного управління, і тому необхідною основою для стабільного місцевого та регіонального розвитку у повоєнний період є наявність чітких рекомендацій щодо правильного визначення пріоритетних стратегічних цілей розвитку, державного регулювання та реалізації відповідної державної політики у цій сфері.

Нормативно-правовою базою, яка прямо або опосередковано стосується розроблення стратегій розвитку територій, є Конституція України, закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про співробітництво територіальних громад» інші релевантні нормативні акти Президента України

та Кабінету Міністрів України (зокрема, постанова КМУ «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»), організаційно-розпорядчі документи та нормативні акти центральних та місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування відповідного регіону [2].

Окрім того, процесу стратегічного планування безпосередньо стосуються також Бюджетний та Податковий кодекси України, закони України «Про державні цільові програми», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», «Про Генеральну схему планування території України», «Про регулювання містобудівної діяльності» та інші нормативно-правові документи.

Авторки навчального посібника [36] процеси розвитку нормативно-правової бази у сфері стратегічного планування поділяють на такі етапи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Розвиток нормативно-правової бази у сфері стратегічного планування [36]

Номер етапу	Період реалізації	Основні документи етапу
I етап	2000 – 2005 рр.	<ul style="list-style-type: none"> Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III Про Генеральну схему планування території України» : Закон України від 07.02.2002 р. № 3059-III Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2003. № 621
II етап	2006 – 2014 рр.	<ul style="list-style-type: none"> Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.10.2006 р. № 504-р. Про затвердження державної стратегії регіонального розвитку до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 р. № 385
III етап	2015 – 2019 рр.	<ul style="list-style-type: none"> Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з

		<p>її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 931</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932
III етап	2015 – 2018 рр.	<ul style="list-style-type: none"> • Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 р. № 79 • Про затвердження Методичних рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади : наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житловокомунального господарства № 75 від 30.03.2016 р.
IV етап	2019 – до 24.02.2022	<ul style="list-style-type: none"> • Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вер. 2019 р. № 722 • Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695 • Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179 • Про внесення змін до Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.03.2021 р. № 202
V етап	З 24.02.2022 – н.ч.	<ul style="list-style-type: none"> • Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21.04.2022 р. № 266/2022 • Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій : Закон України 09.07.2022 р. № 2389-IX • Про затвердження Порядку використання коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.02.2023 р. № 118 • Деякі питання діяльності центральних органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.02.2023 р. № 193

Практика стратегічного планування розвитку територій свідчить про деякі незлагоджені моменти, зокрема, про недотримання принципів цілісності та гласності у здійсненні даного процесу. Принцип цілісності передбачає взаємоузгодженість документів державного прогнозування, проте ніде у нормативно-правових актах не передбачені механізми та строки їх узгодження. Принцип гласності полягає у доступності всіх документів державного прогнозування та планування для громадськості. Проте, громадське обговорення залишається лише формальністю, часто проходить лише «на папері», відсутній також чіткий законодавчий механізм оприлюднення та контролю цього процесу. Саме тому сьогодні, під час розробки стратегій розвитку територіальних громад, особлива увага приділяється опису процедури моніторингу та контролю реалізації стратегії, зокрема, на рівні реалізації програм та проєктів, для чого формується система відповідних індикаторів оцінювання успішності їх виконання.

Разом з тим, питання вдосконалення нормативно-правової бази у сфері стратегічного планування розвитку територій та громад вже багато років обговорюються як науковцями, так і практиками. Особливої актуальності зазначені вище питання набувають у контексті завершення реформи децентралізації в Україні, важливим напрямом якої визначено делегування управлінських функцій згори донизу і всебічний розвиток місцевого самоврядування. Аналізуючи процеси на місцях та активне розроблення стратегій розвитку на регіональному та місцевому рівнях, можна підсумувати, що ці процеси вже знайшли вираження на практиці, і ті «дірки», що існують зараз у нормативно-правовій базі, поступово «залатуються». Як зазначалося вище, у 2016 р. наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України було затверджено Методику розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації [19], а в 2018 р. – до неї були внесені відповідні зміни [15]. Разом з тим залишаються недопрацьованими питання інтеграції розроблюваних стратегічних документів,

починаючи з найнижчого рівня (місцевого – села, селища) і до загальнонаціонального рівня, хоча «на папері» цей зв'язок обов'язково декларується у кожній стратегії нижчого рівня.

Як зазначалося вище, питанню вдосконалення нормативно-правової бази стратегічного планування завжди приділялась значна увага науковців. Автор публікації [6] розкриває сутність стратегічного планування розвитку територій, яка полягає у здійсненні планування від бажаного майбутнього, і саме державне стратегічне планування регіонального розвитку допомагає чітко уявити, що потрібно робити для того щоб досягти головної мети місцевого розвитку; аналізує зовнішнє середовище і звертає увагу на загрози, а також скеровує дії на досягнення заданої цілі. Автор науковій статті [10] також вказує на доцільність удосконалення законодавства в напрямку уточнення понятійного апарату та висвітлює роль органів влади у підготовці і реалізації програм соціально-економічного розвитку. Основні функції з підготовки програм раніше були делеговані районним державним адміністраціям. Сьогодні відповідні ради виконують контроль та нагляд за виконанням цих функцій і затверджують програми. Такий розподіл повноважень є, на наш погляд, достатньо раціональним. Проведення реформи децентралізації в Україні автоматично перенесло виконання цих функцій на відповідні ради. І тому для розробки стратегій та програм радам необхідно мати професійно підготовлені команди.

Розглянемо, які ж основоположні документи передували сучасному етапу розвитку нормативної бази стратегічного планування в Україні.

Так, у ст. 18 Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [16] зазначалося, що місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування здійснюють розробку прогнозів соціально-економічного розвитку областей, районів і міст на середньостроковий період, програм соціально-економічного розвитку областей, районів і міст на короткостроковий період.

Ст. 143 Конституції України визначає, що територіальні громади міст, селищ та сіл безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання [8]. Ст. 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» відносить затвердження програм соціально-економічного розвитку, цільових програм із інших сфер компетенції місцевого самоврядування до виключної компетенції міських, селищних та сільських рад [24]. Інші положення зазначеного закону свідчать про те, що підготовка програм покладається на виконавчі комітети рад, а керівництво ними – особисто на голову ради.

Перед винесенням на сесію ради, програми проходять попереднє обговорення на засіданнях виконкому та постійних комісій ради, потім їх обов'язково потрібно оприлюднити. Звіти про виконання програм готуються виконкомом та подаються на розгляд ради. Обговорення та затвердження звітів про виконання програм, їх оприлюднення відбувається у порядку, установленому регламентом відповідної ради. Районні та обласні програми, як зазначено в ст. 143 Конституції України, затверджуються відповідними радами [8].

Розробка та подання радам програм соціально-економічного розвитку районів та областей, як правило, покладається на відповідні державні адміністрації. Так, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [24] закріплює за виконкомами селищних та сільських рад функцію подання у місцеві державні адміністрації показників, необхідних для формування районних програм, а водночас – надання пропозицій до таких програм. Виконання програм соціально-економічного розвитку районів та областей ст. 119 Конституції України покладає на місцеві держадміністрації. У ст. 72 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» зазначено, що у питаннях реалізації програм соціально-економічного розвитку державні адміністрації є підзвітними відповідним радам.

Проте ситуація на місцях багато років свідчила про те, що розробниками, розпорядниками коштів, виконавцями та в силу наданих повноважень, зокрема і делегованих, ще й контролюючими органами були саме місцеві державні адміністрації. Ради переважно виконували наглядову функцію, робота депутатського корпусу в частині планування та контролю за виконанням програм розвитку залишається вкрай низькою та зводиться лише до затвердження програм шляхом голосування.

Такий стан речей пояснюється переважно особливостями організації процесу бюджетного планування в Україні, яке базується на розробленому і схваленому прогнозному плані економічного і соціального розвитку України на відповідний період.

Кабінетом Міністрів України 01.04.2014 була схвалена Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (розпорядження КМУ №333-р) [26].

Об'єднання територіальних громад є запорукою переходу місцевого самоврядування на якісно новий рівень. Верховною Радою України було ухвалено Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад (№157-VIII від 05.02.2015) [17], а Кабінетом Міністрів України для реалізації закону затверджено Методику формування спроможних територіальних (постанова КМУ №214 від 08.04.2015) [20]. Саме ці акти визначають, яким чином має відбуватись об'єднання громад для того, щоб вони стали спроможними.

На сьогоднішній день розроблення стратегії розвитку території є обов'язковою умовою для територіальних громад. З початком процесу децентралізації, з метою встановлення єдиних вимог до формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку територіальної громади наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 р. № 75 були затверджені Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку

об'єднаної територіальної громади [21] (втратили чинність на підставі наказу Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265 [22]). Зазначені методичні рекомендації визначали засади складання документів соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад.

Разом із тим, вищевказаним наказом було затверджено Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [22], які було розроблено для надання методичної допомоги органам місцевого самоврядування при підготовці стратегій розвитку територіальних громад з метою планування їх розвитку, а також забезпечення єдиного підходу до формування документів державної регіональної політики.

Методичні рекомендації визначають порядок розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад, зокрема із використанням RBM-підходів (управління, орієнтоване на результат) [22].

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що нормативна база стратегічного планування в останні роки набула позитивної динаміки розвитку, і забезпечує більш професійну розробку стратегічних документів, а також більш ефективну їх реалізацію шляхом чітко встановленої процедури моніторингу та контролю за їх виконанням.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГУБІНІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Аналіз поточного стану та проблем Губинської територіальної громади

Введення в Україні правового режиму воєнного стану через повномасштабну збройну агресію РФ внесло значні корективи в роботу Губинської селищної ради.

Наразі, незважаючи на нав'язані нам країною-агресором умови війни, продовжується розбудова оновленої, укрупненої Губинської територіальної громади (далі – ТГ), яку кожен з її мешканців хоче бачити сильною, спроможною та процвітаючою, а громадян – щасливими та забезпеченими.

Для розбудови такої спроможної громади спільними зусиллями працівників органу місцевого самоврядування, депутатів селищної ради, науковців, небайдужих активних мешканців та підприємців розроблено Стратегію розвитку Губинської територіальної громади на 2023-2027 роки, яка враховує негативні наслідки війни, і спрямована на якомога швидше повоєнне відновлення та модернізацію її інфраструктури та території в цілому (відповідне розпорядження селищного голови наведено у додатку А).

Для аналізу поточного стану громади стисло охарактеризуємо її географічне положення, природно-ресурсний потенціал, демографічну ситуацію, трудовий потенціал, інфраструктуру тощо.

Так, Губинська територіальна громада розташована на півночі Новомосковського району Дніпропетровської області (рис. 2.1).

Адміністративним пунктом територіальної громади є смт Губиниха. Відстань від смт Губиниха до районного центру – м. Новомосковська: залізницею – 22 км, шосейними дорогами – 25 км.

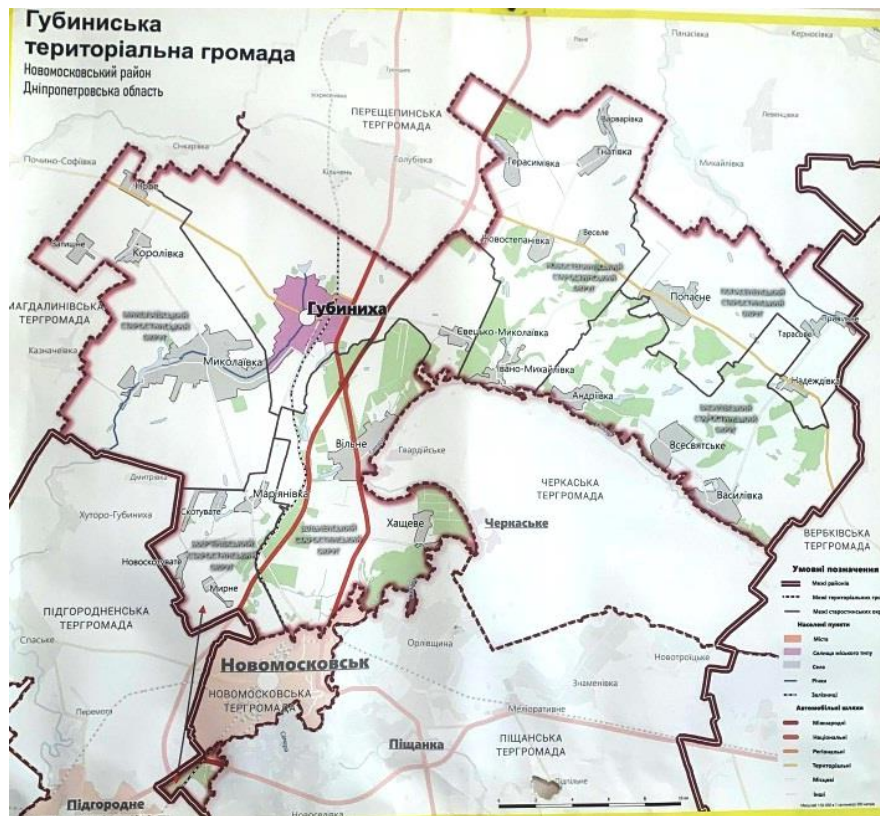


Рис. 2.1. Розташування Губиниської територіальної громади

Відстань автомобільними шляхами до обласного центру – м. Дніпра – близько 50 км, до м. Києва – близько 460 км.

До складу Губиниської територіальної громади (далі – ТГ) входить 25 населених пункти (табл. 2.1).

Територія громади є розривною та достатньо протяжною – три села знаходяться на відстані понад 40 км від адміністративного центру, а два центри старостинських округів – с. Василівка та с. Попасне – на відстані 35 км від смт Губиниха.

Площа території громади складає всього 74 949,8 га, у тому числі:

- землі сільськогосподарського призначення – 62 970 га;
- землі житлової та громадської забудови – 489 га;
- землі природно-заповідного та іншого природоохоронного призначення – 480 га;
- землі оздоровчого призначення – 366 га;
- землі рекреаційного призначення – 92 га;
- землі історико-культурного призначення – 58,2 га;

Таблиця 2.1

Населені пункти, що увійшли до складу Губиниської ТГ

Найменування населених пунктів, що входять до територіальної громади	Чисельність населення, осіб	Площа, га	Відстань до центру територіальної громади, км
селище міського типу Губиниха - адміністративний центр	5239	1035,63	-
село Андріївка	257	178	23
село Варварівка	148	83,15	28
село Василівка	694	285	35
село Веселе	98	37,45	23
село Вільне	1874	329	16
село Всесвятське	434	200	30
село Герасимівка	161	135,21	20
село Гнатівка	275	131,51	26
село Євецько-Миколаївка	294	113,3	12
село Затишне	79	95,9	17
село Івано-Михайлівка	281	198,35	14
село Королівка	568	132,95	14
село Мар'янівка	814	277,95	12
село Миколаївка	3077	1134,3	9,3
село Мирне	86	88,03	20
село Надєждівка	333	77	42
село Нове	229	91,2	13
село Новоскотувате	159	265,09	14
село Новостепанівка	467	118,12	21
село Попасне	1130	299	35
село Привільне	36	76	48
село Скотувате	36	236,09	22
село Тарасове	40	48	45
село Хащеве	726	228	24

- землі лісогосподарського призначення – 7720 га;
- землі водного фонду – 992 га;
- землі промисловості, транспорту, електронних комунікацій, енергетики, оборони та іншого призначення – 313,1 га.

З усіх земель громади в межах населених пунктів знаходяться 4604,995 га, за межами населених пунктів – 70344,805 га.

Територія громади характеризуються наявністю земель, придатних для зернової та овочевої с/г спеціалізації. Із земель сільськогосподарського призначення – рілля вже на 100% задіяні у виробництві. Вільними є земельні

ділянки: пасовища, сіножаті, а також землі несільськогосподарського призначення – ліси, лісосмуги, землі водного ресурсу. Вільні площі та ресурси громади дозволяють реалізувати тваринницьке (молочно-товарне) виробництво.

Інвестиційний потенціал територіальної громади складають:

– землі, що не надані у власність або користування (потенційні об'єкти оренди) – 281,02 га;

– 7 земельних ділянок, право на які підлягає продажу на конкурентних засадах (на земельних торгах) у кількості 12 га.

Гідрографічна сітка території громади представлена річкою Губиниха, яка протікає через адміністративний центр громади, технічними водоймами та ставками. По південно-західній межі територіальної громади протікає ріка Самара.

Родовища корисних копалин загальнодержавного або місцевого значення на території громади не розробляються.

Загальна чисельність населення станом на кінець 2022 року громади складає 17 535 осіб, у т.ч. міського – 5239 осіб; сільського – 12 296 осіб.

На момент об'єднання (у 2020 році) чисельність населення складала 18 339 осіб, тобто за останні 2,5 роки населення зменшилося на 4,6 %. Основна причина негативної демографічної тенденції – старіння населення, переважання смертності над народжуваністю. Крім того, певну роль у формуванні чисельності населення громади відіграють міграційні процеси, основною причиною яких є виїзд з метою пошуку роботи із більш високим рівнем заробітної плати.

Від початку збройної агресії рф міграційні процеси інтенсифікувалися – за статистикою державної міграційної служби понад 14,5 млн українців виїжджали за кордон, 7,7 млн з них на цей час зареєстровані в Європі як отримувачі тимчасового захисту. Також спостерігається значна кількість внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО), при цьому не тільки люди з Дніпропетровщини виїжджають до західних областей, а і ВПО із зони бойових

дій заїжджають до Дніпропетровщини. На цей час території Дніпропетровської області зареєстровано понад 400 тис. ВПО.

Чисельність дітей станом на 01.11.2022 складала 3 330 осіб, у тому числі:

- дошкільного віку (від 0 до 6 років) – 850 осіб;
- шкільного віку – 2 480 осіб;
- дітей, що відвідують заклади дошкільної освіти, розташовані та території громади – 383 осіб;

- учнів, що здобувають освіту в закладах загальної середньої освіти, розташованих на території територіальної громади – 2 066 осіб.

Чисельність непрацездатного населення (діти віком до 18 років та пенсіонери 60+) на 24,3 % менше працездатного, проте трудовий потенціал Губиниської територіальної громади (55,4 %) є нижчим за середній показник по Україні (67,4 % станом на 01.01.2022 [<http://surl.li/awuov>, сторінку востаннє відредаговано 15.08.2022]).

Територіальний розподіл населення громади є вкрай нерівномірним – на два з 25 населених пунктів (смт Губиниха та село Миколаївка) приходяться майже половина (48 %) чисельності населення (рис. 2.2).

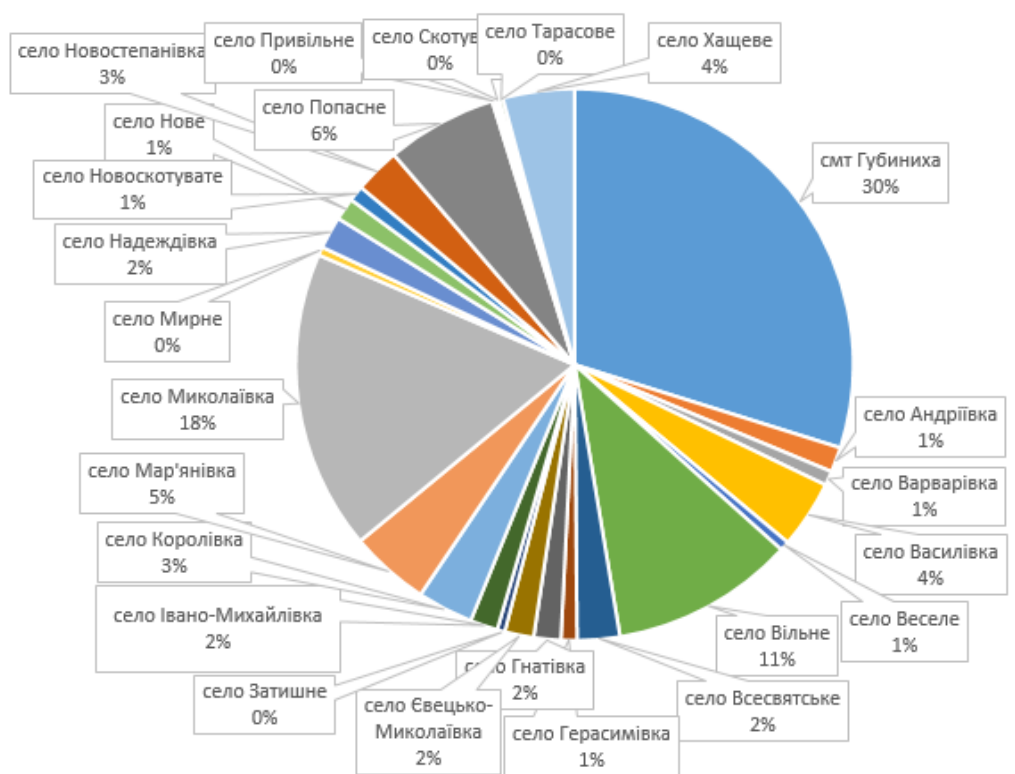


Рис. 2.2. Територіальний розподіл населення

Отже, сучасна демографічна ситуація в Губиниській ТГ, в основному, відповідає демографічним процесам у сільських громадах Дніпропетровської області та в цілому в Україні, а саме: основною проблемою є перевищення рівня смертності над народжуваністю та міграція населення.

Більшість факторів, які впливають на демографічну ситуацію в селах Губиниської ТГ, формуються на загальнодержавному рівні і залежать, насамперед, від загроз повномасштабної агресії з боку РФ, а також від фінансово-економічного стану та добробуту населення. Подолання системної кризи, підвищення економічної активності та стану безпеки населення створить передумови для стабілізації демографічних процесів, нормалізації і відтворення життєвих цінностей територіальної громади.

Губиниська ТГ має певні можливості розселення та працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО). Розміщенню ВПО на території Громади сприяють такі фактори, як:

- адміністративний центр – смт Губиниха знаходиться поблизу траси Дніпро – Харків, звідки у 2022 році спостерігався значний потік ВПО;
- у громаді є заклади освіти, які недовантажені за кількістю дітей, інші приміщення, які за умови їх ремонту та відновлення можуть бути пристосовані для проживання і працевлаштування ВПО;
- смт Губиниха, с. Вільне, с. Хащеве, с. Миколаївка, с. Мар'янівка мають зручне транспортне сполучення із районним центром – промисловим містом Новомосковськ, а також з обласним центром – мегаполісом м. Дніпро, що створює умови для працевлаштування ВПО.

На час розробки даної Стратегії розвитку Губиниської територіальної громади ВПО можуть розміщуватися у пунктах тимчасового перебування, які створено на базі 7 (семи) освітніх закладів (табл. 2.2).

Для забезпечення комфортних умов проживання ВПО функціонують заклади громадського харчування, які представлені у недостатній кількості.

Отже, для того, щоб створити на території Губиниської ТГ потужний соціальний хаб для ВПО, є об'єктивні передумови, але для цього потрібно

виконання комплексу заходів, а саме: виділення вільних приміщень, їх підготовка, забезпечення харчуванням та побутовими послугами тощо. Керівна роль у цьому процесі повинна належати Губиниській селищній раді.

Таблиця 2.2

Розміщення ВПО у Губиниській громаді

Назва	Кількість місць	Фактична кількість ВПО	Місце знаходження
Вільненський ліцей	24	8	с.Вільне, вул. Шкільна,24
Василівська гімназія	30	0	с.Василівка, вул. Українська,2
Євелько-Миколаївська гімназія	30	24	с.Євелько-Миколаївка,вул. Гагаріна,2
Гнатівська гімназія	30	0	с.Гнатівка, вул. Центральна, 66
Королівська гімназія	15	0	с.Королівка, вул. Рахівнича,1
Всесвятська гімназія	20	13	с. Всесвятське, вул.Центральна, 2
Губиниський ЗДО	30	4	смт Губиниха, вул. Шевченко, 17

Що стосується наявної інфраструктури, слід зазначити, що житловий фонд Губиниської ТГ складають будинки садибного та секційного типу. На території громади нових забудов немає, майже всі будинки знаходяться у жилому стані.

Стан водопостачання та водовідведення на території Губиниської ТГ є незадовільним. Система водопостачання в населених пунктах громади децентралізована. Основна маса людей споживає воду з колодязів та інших відкритих джерел, що є потенційною загрозою ускладнення санітарно-епідемічної ситуації в регіоні. Глобальні зміни в кліматі зменшують загальні обсяги води. Мережі водовідведення в цілому в громаді немає, кожне домогосподарство забезпечує свої потреби вигрібними ямами.

Система газопостачання змішана – частково централізована, частково – децентралізована. Промислові підприємства та комунальні заклади, приватні будинки населення опалюються переважно природним газом. Енергоефективність житлового фонду є низькою, при цьому лише окремі домогосподарства уклали кредитні договори в рамках механізмів підтримки заходів з енергоефективності в житловому секторі за рахунок коштів державного бюджету, у тому числі із співфінансуванням із місцевих бюджетів.

На території Громади на цей час активно впроваджуються відновлювальні та альтернативні джерела енергії, навіть на території приватних домогосподарств спостерігається розміщення сонячних батарей.

Поблизу адміністративного центру громади – смт Губиниха – проходить автомобільний шлях державного значення Дніпро-Харків, а також залізнична лінія Новомосковськ-Перещепине.

Протяжність доріг комунальної власності з твердим покриттям – 332800,00 км, у т.ч. протяжність ділянок доріг, що потребують негайного ремонту – 11906,68 км. Сполучення громадським транспортом здійснюється з районного центру – м. Новомосковськ – до сіл Привільне (4 рази на день), Попасне (1 раз на день), Герасимівка (2 рази на день), Василівка (8 раз на день).

Інфраструктура побутового обслуговування населення є недостатньою. Послуги населенню в сфері торгівлі та побутового обслуговування здійснюють комунальні підприємства КП «Марянівське», КП «Господар» Губиниської селищної ради та фізичні особи – підприємці (ФОП). На території громади функціонують:

- магазини (загальна кількість – 71);
- перукарні (загальна кількість – 8);
- аптеки (загальна кількість – 7).

У Губиниській ТГ відсутні стаціонарні ринки та інші торговельні площі, де приватні сільгоспвиробники могли б реалізовувати свою продукцію, але в деяких населених пунктах (смт Губиниха, с. Миколаївка) здійснюється виїзна стихійна торгівля. За оцінками мешканців громади, існуючих організацій та закладів надання побутових послуг недостатньо, а якість надання послуг є незадовільною.

Інфраструктура безпеки життєдіяльності передбачає належну організацію систем протиповітряної та протипожежної безпеки, а також екологічної безпеки. Питання протиповітряної безпеки є надзвичайно важливими в умовах воєнного стану. Спеціально облаштовані бомбосховища на території громади

відсутні. Пересічні громадяни та працівники установ у випадку повітряної тривоги укриваються у підвалах приватних будинків.

Роботу щодо забезпечення пожежної безпеки в громаді організовано належним чином. На території громади найближчим часом планується створення пункту місцевої пожежної охорони.

Проблемним питанням залишається забезпечення населення локальними системами виявлення загроз, надзвичайних ситуацій та інтеграції їх із системами централізованого оповіщення.

Забезпечення екологічної безпеки та належного санітарного стану території є проблемним питанням для громади. Система збору та утилізації твердих побутових та промислових відходів (ТПВ) існує у населених пунктах смт Губиниха (частина території, де розміщені багатоповерхові будинки) та в селах Хащеве і Вільне. В інших селах утилізація ТПВ відбувається стихійно, отже по всій території громади існують стихійні сміттєзвалища. Забруднення сміттям лісових насаджень (посадок), особливо навколо траси Дніпро – Харків, також посилює забруднення території та викликає як екологічну, так і санітарно-епідеміологічну небезпеку.

Офіційного полігону твердих побутових відходів або виділеної земельної ділянки під нього на території громади немає, тому обсяг забруднення навколишнього середовища має тенденцію до збільшення.

Соціальна інфраструктура представлена закладами освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, об'єктами культурної спадщини тощо.

На території Губиниської ТГ працюють 4 заклади, які надають повну загальну середню освіту, у тому числі – 2 опорних (Губиниський ліцей та Миколаївський ліцей), які мають у своєму складі 8 філій – гімназій (без статусу юридичної особи). Базову середню освіту надають 5 гімназій. Також на території Губиниської територіальної громади функціонує комунальний заклад «Інклюзивно-ресурсний центр «Росток» Губиниської селищної ради».

У цілому по громаді заклади середньої освіти завантажені лише на 65 %, проте їх завантаження не є рівномірним. Так, Гнатівська гімназія завантажена

лише на 17 %, а ліцей «Шанс» і Капітанівська гімназія перевантажені на 7 та 37 % відповідно.

Інфраструктура дошкільної освіти складається з 5 закладів дошкільної освіти та 9 підрозділів. По закладах дошкільної освіти спостерігається аналогічна ситуація: середнє завантаження по громаді складає 80 %, є один заклад («Дюймовочка» у смт Губиниха), перевантажений на 10 %, два мають номінальне завантаження (дошкільні підрозділи Вільненського ліцею та Попасненської гімназії), усі інші недовантажені, при цьому окремі, навіть, наполовину (додатки А, Б).

У смт Губиниха існує Комунальний заклад «Центр позашкільної освіти» Губиниської селищної ради розрахований на 250 місць, проте він перевантажений більше ніж удвічі.

Також до 01 серпня 2023 року планується створення Центру професійного розвитку педагогічних працівників.

Під час збройної агресії РФ найбільш постало актуальне питання захисту дітей та педагогічних працівників від повітряної тривоги. Нажаль, функціонуючі заклади освіти мають лише найпростіші укриття.

Заклади фізичної культури та спорту представлені 8 спеціалізованими закладами та спортивними залами у закладах освіти площею не менше 162 кв.м. у кількості 12 одиниць, а також відкритими спортивними спорудами.

Медичне обслуговування мешканців Губиниської ТГ здійснює комунальне підприємство «Новомосковська центральна регіональна лікарня інтенсивного лікування». Також у смт Губиниха функціонує комунальний заклад «Центр надання соціальних послуг Губиниської селищної ради».

Інфраструктура закладів культури представлена КЗ «Центр культурних послуг Губиниської селищної ради», розташованим у с. Миколаївка на 400 місць, та 15 її філіями – дві у смт. Губиниха (Губиниська філія на 400 місць та філія «Ювілей» на 320 місць), інші у селах: Андріївка, Василівка, Вільне, Всесвятське, Гнатівка, Євелько-Миколаївка, Івано-Михайлівка, Королівка, Мар'янівка, Надєждівка, Новостепанівка, Попасне, Хащеве.

У Центрі культурних послуг є галерея мистецтв, конференцзала, танцювальна зала, функціонують театр мод, драматичний, хореографічний та вокальний гуртки, зразкова студія народного живопису «Джерельце», гуртки шахів, фортепіано, краєзнавча кімната, художня студія Миколаївського розпису «Оберіг».

Окрім Центру культурних послуг у смт Губиниха функціонує комунальний заклад «Публічна бібліотека Губиниської селищної ради», який також має 15 бібліотек-філій (у селах Мар'янівка, Миколаївка, Королівка, Євещко-Миколаївка, Вільне, Хащеве, Новостепанівка, Герасимівка, Івано-Михайлівка, Гнатівка, Попасне, Надєждівка, Василівка, Всєсвятське, Андріївка) та 2 бібліотечних пункти (у селах Герасимівка та Андріївка). У бібліотеках на цей час немає електронних каталогів.

На території громади знаходяться 289 об'єктів культурної спадщини, у т.ч.: 264 пам'ятки археології (кургани); 2 пам'ятки архітектури та містобудування; 23 пам'ятки історії.

Найбільшу туристичну привабливість мають такі об'єкти (додаток Д). Нематеріальною культурною спадщиною Губиниської громади є «Миколаївський розпис», який зародився у цих краях багато років тому.

Ведеться робота над розробкою проекту «Туристична карта громади», яка буде нанесена на фасади закладів культури, розташованих в туристично привабливих населених пунктах. До неї мають бути включені, зокрема, такі пункти:

- зоопарк «Три ведмедя» у с. Хащеве;
- Балка-Бандурка у с. Євещко-Миколаївка;
- Миколаївський розпис у с. Миколаївка;
- «Ягідна країна «Бері-Ленд» (ТОВ «Ягідний Дар») у с. Євещко-Миколаївка – упорядкована територія для сімейного відпочинку, де розташовані поля з ягодами, пасіка, ставок;
- сільський пішохідний краєзнавчий спортивний туризм, велотуризм у с. Василівка.

Основою економіки громади є сільськогосподарське виробництво. На обліку в територіальній громаді знаходяться 75 суб'єктів малого і середнього підприємництва, з яких:

- 54 підприємства – суб'єкти сільськогосподарського виробництва. Найбільші з них є ТОВ «Агроальянс», «Орільський об'єднаний елеватор», ТОВ «Союз-Маркет», ТОВ ВСП «Вена», ТОВ «Стратос-центр», ТОВ АФ «Олімпекс-Агро», ТОВ АФ «Агроволодар», СТОВ Агрофірма «Вільне-2002», ТОВ АП «Придніпровське», Агрофірма «Вперед», Агрофірма «Віта», ФГ «ЮКАН-2005». Інші – сільськогосподарські підприємства невеликі, кількість працюючих – від 5 до 20 чоловік, деякі мають сезонне працевлаштування робітників;
- 7 – займаються роздрібною торгівлею;
- 7 – займаються промисловим виробництвом;
- 2 – комерційні підприємства;
- 1 – ТОВ «Агро-Овен» займається вирощуванням птиці;
- 1 – ФОП Дідов Юрій Миколайович займається рибальством;
- 1 – свиноферма ТОВ «Орлівщина».

Ще 19 підприємств не зареєстровані, але розташовані та здійснюють свою діяльність на території Губиниської ТГ.

Більшість мешканців громади мають особисті сільські господарства, для яких характерні невелика площа господарства, низька продуктивність, висока собівартість виготовленої продукції та складність її реалізації. Все більше власників встановлюють на своїх присадибних ділянках сонячні батареї та здійснюють продаж електроенергії за «зеленими тарифами».

Отже, реальний сектор економіки громади працює достатньо стабільно, проте розвивається дуже повільно.

Так, за результатами анкетування підприємців (оброблено понад 50 анкет) майже половина з них не очікують найближчим часом змін у збуті своєї продукції (рис. 2.3), але інвестувати у розвиток виробництва планують лише третина з них (рис. 2.4), а 80% опитаних не планують розширювати виробництво у найближчі роки.



Рис. 2.3. Очікування підприємців Громади щодо змін у збуті продукції

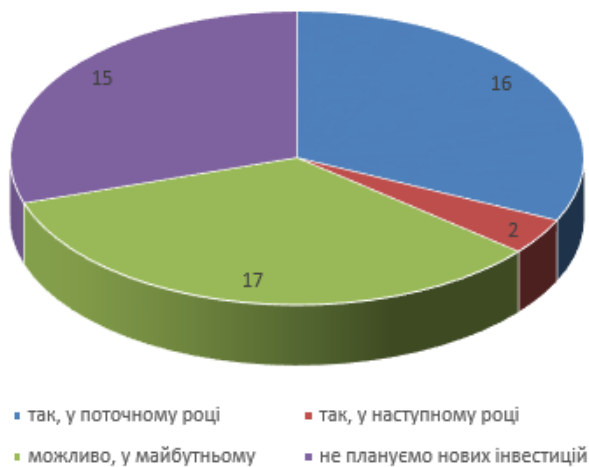


Рис. 2.4. Плани підприємців щодо інвестування у збільшення виробництва

Головним фактором, що стримує розвиток економіки громади є глибока соціальна, економічна і політична криза, спричинена повномасштабною агресією РФ. Але є великі сподівання на так званий «план Маршалла» для України – на допомогу, тому числі і іноземних інвесторів, у повоєнну ревіталізацію економіки.

У цілому по підприємствах громади рівень заробітної плати у довоєнний час відповідав середньо статистичному по сільгоспвиробниках у Дніпропетровській області. Проте, у громаді існує значний рівень прихованого безробіття, і велика кількість мешканців змушена їздити кожного дня на роботу до Новомосковська та Дніпра.

Результати аналізу фінансового стану Губиниської ТГ за 2023 рік свідчать, що основним платежем, що забезпечує наповнення загального фонду місцевого бюджету, є податок на доходи фізичних осіб, що складає 64,4 % від

планового обсягу доходів загального фонду громади. Ще 15 % забезпечує єдиний податок, 7,9 % – земельний податок та орендна плата за землю, 7,1 % – акцизний податок з пального. Отже, саме структура зайнятості населення відображається на структурі надходжень до бюджету Губиниської ТГ (структура бюджету Губиниської ТГ на 2023 рік та показники його ефективності представлені у додатку Ж).

Також окрім опитування підприємців нами було проведено опитування мешканців Губиниської ТГ, за результатами якого було виявлено наступні ключові проблеми розвитку громади.

Так, мешканці Громади вважають незадовільними такі показники якості життя, як: якість доріг (2,16 бали за 5-бальною шкалою), можливості працевлаштування (2,19 бали), умови для започаткування та ведення власного бізнесу (2,56 бали). Інші аспекти життєдіяльності отримали задовільну оцінку (рис. 1.12). Найкращим чином мешканці оцінюють роботу шкільних та дошкільних навчальних закладів (4,3 бали).

Найбільш гострими мешканці вважають такі тісно пов'язані між собою економічні проблеми, як: несприятливі умови для розвитку підприємництва (244 бали), відсутність зовнішніх та внутрішніх інвестицій (239 балів), недостатня громадська та підприємницька активність мешканців (210 балів). Від початку збройної агресії РФ гострота зазначених проблем суттєво збільшилася.

За результатами анкетування мешканців та підприємців були виявлені не тільки проблеми, а й сильні сторони та конкурентні переваги громади (рис. 2.5). Більшість мешканців вважає, що успішний розвиток громади може бути забезпечений, насамперед, на основі зручного географічного розташування, доступності до основних міст та ринків. Так, той фактор, що смт Губиниха знаходиться у безпосередній близькості до траси Дніпро – Харків, а також наявність вільних промислових зон, дає можливості перенесення до громади бізнесів з територій, які часто підпадають під ворожі обстріли.

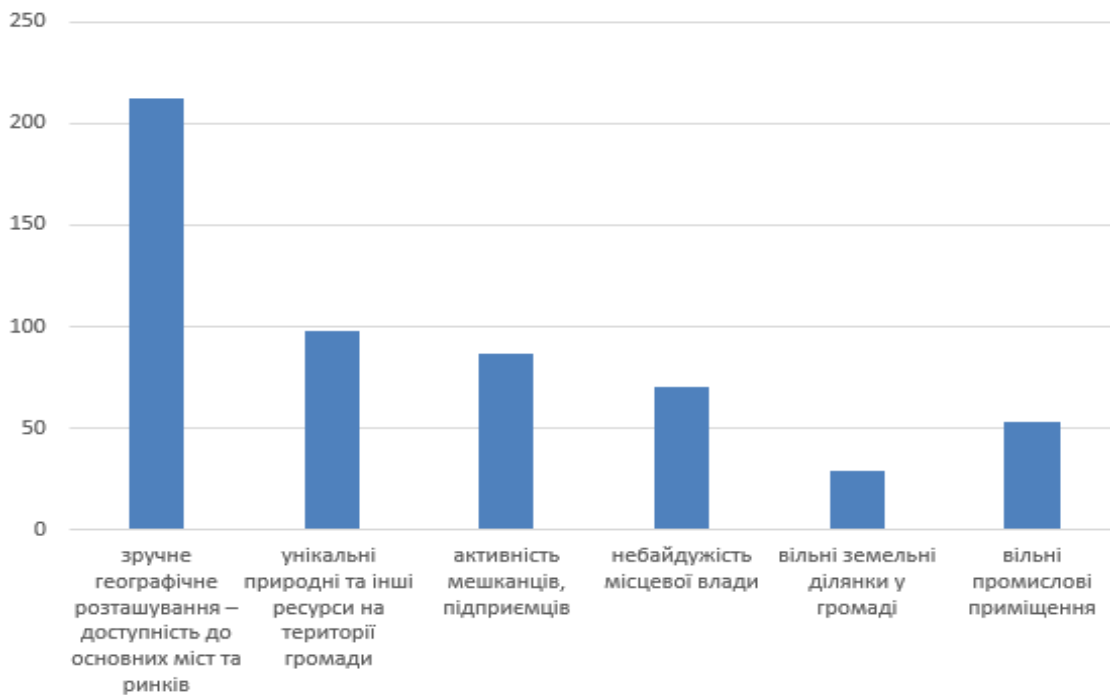


Рис. 2.5. Конкурентні переваги Губиниської ТГ

Стосовно пріоритетності розв’язання проблем Громади, її мешканці визначили майже однакову пріоритетність двох проблем: ремонт доріг та забезпечення стабільного транспортного сполучення між поселеннями громади;, а також зменшення рівня безробіття.

В умовах воєнного часу громадою була визначена пріоритетність розв’язання проблем, яка посилюється такими загально національними факторами:

- ремонт доріг та забезпечення належного транспортного сполучення перетворилося на один з факторів національної безпеки;
- зменшення рівня безробіття шляхом розвитку малого і середнього бізнесу на території громади є дуже важливим для пересічних мешканців в умовах скорочення економіки на 34% за останній рік;
- благоустрій вулиць та населених пунктів у цілому також набуває особливого значення в контексті повоєнного відновлення житлово-комунального господарства громади та забезпечення належного, екологічно-чистого середовища мешкання.

2.2. SWOT-аналіз громади та визначення факторів взаємного впливу методом TOWS

На основі визначених вище проблем та конкурентних переваг Губиниської ТГ нами було узагальнено фактори, що характеризують внутрішній стан громади (фактори, що характеризують внутрішній стан Губиниської ТГ – табл. 2.3, фактори зовнішнього оточення – табл. 2.4).

Таблиця 2.3

Сильні та слабкі сторони Губиниської ТГ

Сильні сторони		Слабкі сторони	
S1	Транспортна інфраструктура - поблизу смт Губиниха проходить автомобільний шлях національного значення Дніпро – Харків, а також залізнична колія	W1	Незадовільний стан доріг на території громади
S2	Наявність земельних ресурсів – родючих чорноземів, придатних для розвитку усіх видів рослинництва, також є землі рекреаційного, лісгосподарського призначення та водного фонду	W2	Великий розкид населених пунктів по території, відстань від адміністративного центру громади до трьох сіл – понад 30 км, а ще трьох – понад 40 км.
S3	Наявність достатньої кількості трудових ресурсів, кількість працездатного населення переважає над кількістю непрацездатного (діти + пенсіонери)	W3	Недостатній розвиток сільськогосподарського виробництва, зокрема тваринництва. Садівництво має слабкий розвиток в громаді.
S4	Вигідне географічне розташування: відстань від смт Губиниха до районного центру – м. Новомосковськ – 25 км, до обласного центру – 40 км.	W4	Високий рівень прихованого безробіття – значна кількість мешканців їздять щодня на роботу до районного центру – м. Новомосковськ
S5	Наявні маршрути громадського транспорту до районного центру м. Новомосковськ	W5	Відсутність сполучення громадським транспортом між частиною населених пунктів в межах Громади
S6	У цілому задовільна якість освітньо-виховних послуг, шкільної освітні заклади наповнені в середньому на 65 %, а дошкільні – в середньому на 80 %	W6	Недостатня кількість та незадовільна якість надання побутових та торгівельних послуг
S7	Наявна інфраструктура закладів та об'єктів для заняттям фізкультурою і спортом.	W7	Недостатній рівень надання медичних послуг (мешканців громади обслуговує КП «Новомосковська центральна

			регіональна лікарня інтенсивного лікування», розташована у передмісті м. Новомосковськ); фельдшерських пунктів. Також недостатня кількість аптек у населених пунктах Громади
S8	Наявні інфраструктура закладів культури, зокрема «Центр культурних послуг» з 15 філіями, «Публічна бібліотека» з 15 філіями	W8	Існує проблема забезпечення населення якісною питною водою
S9	Є вільні площі для розміщення ВПО	W9	На території громади інженерні мережі водовідведення наявні лише у багатоповерхових будинках смт Губиниха та с. Мар'янівка, що призводить до погіршення санітарно-епідеміологічного стану та невдоволення населення
S10	Є досвід виробництва електроенергії з альтернативних джерел (сонячні батареї)	W10	На території громади немає офіційного полігону твердих побутових відходів, постійно збільшується кількість і площі стихійних звалищ твердих побутових та промислових відходів
S11	На території громади є передумови створення туристичного кластеру	W11	Система захисту від повітряних тривог та надзвичайних ситуацій забезпечує безпеку лише незначної частки населення
S12	Усі населені пункти електрифіковані, більша частина з них – газифіковані	W12	Громада ще не є згуртованим соціальним утворенням
S13	Наявність каналів комунальних медіа комунікацій (сторінки у Facebook, вайбер, телеграм)	W13	Негативні демографічні тенденції – кількість населення неухильно зменшується внаслідок перевищення смертності над народжуваністю, а також внаслідок механічної міграції працездатного населення, переважно молоді.
S14	Управлінська команда згуртована, кожний з керівників громади є високим професіоналом у своїй справі, вони взаємодіють з депутатами районної та обласної рад	W14	Розроблено генеральні плани лише 5 населених пунктів, інвестиційний паспорт громади не розроблений
S15	Довіра більшості населення до органів самоврядування Громади	W15	Енергоефективність житлового фонду є низькою, при цьому лише окремі домогосподарства уклали кредитні договори в рамках механізмів підтримки заходів з енергоефективності в житловому секторі за рахунок коштів державного бюджету
S16	Існують комунальні підприємства, що надають житлово-комунальні послуги	W16	Відсутність громадських організацій

Таблиця 2.4

Можливості та загрози зовнішнього оточення Губиниської ТГ

Можливості		Загрози	
O1	Завершення війни, звільнення всіх територій	T1	Розширення території ведення бойових дій
O2	Ревіталізація економіки України	T2	Соціально-політична нестабільність в Україні, затягування рф війни
O3	Надання допомоги на відновлення України з боку країн Євросоюзу, реалізація «Плану Маршалла» для України	T3	Стагнація економіки країни та нестабільність національної валюти
O4	Збільшення інвестицій, зокрема іноземних, у розвиток агропромислового комплексу України	T4	Знищення критичної (інженерної) інфраструктури (енерго- та водопостачання, транспортної та інших) внаслідок терористичних атак з боку рф
O5	Підвищення попиту на продукти харчування на вітчизняному ринку	T5	Припинення / скорочення програм розвитку територій та громад України
O6	Відновлення державної програми з капітального ремонту автодорожньої інфраструктури	T6	Припинення / скорочення бюджетного фінансування на ремонт доріг місцевого значення у Дніпропетровській області
O7	Збільшення квот на поставки українських продуктів харчування до країн Євросоюзу	T7	Погіршення екологічної ситуації, техногенні катастрофи внаслідок терористичних атак з боку рф
O8	Збільшення попиту на екологічно чисті продукти харчування	T8	Збільшення безробіття в Україні в цілому та, зокрема, у Дніпропетровській області
O9	Підвищення самосвідомості та активності громадян	T9	Втрата довіри населення до органів публічного управління всіх рівнів
O10	Державна підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО)	T10	Погіршення в національних масштабах стану в сферах освіти, охорони здоров'я, охорони правопорядку, безпеки життєдіяльності
O11	Зміцнення співробітництва (партнерства) із сусідніми громадами, реалізація спільних програм та проєктів розвитку, зокрема, за кошти міжнародної технічної допомоги	T11	Відтік кваліфікованих кадрів та молоді за межі області та за кордон
		T12	Збільшення чисельності внутрішньо-переміщених осіб (ВПО)

Завдання щодо використання комбінацій SWOT-факторів відображені на рис. 2.6. Розглянемо детальніше комбінації SWOT-факторів та їх вплив на стратегію розвитку.

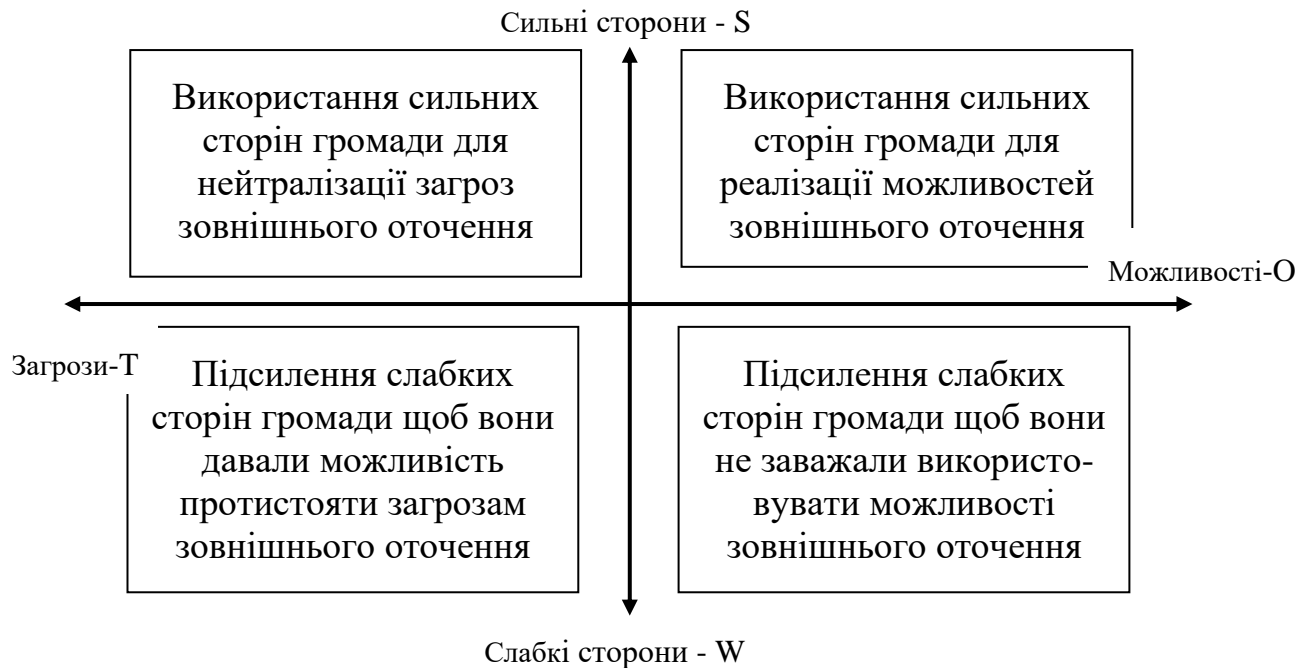


Рис. 2.6. Напрями використання комбінацій SWOT-факторів

1. Комбінація SWOT-факторів «Сильні сторони – можливості» (SO-стратегія) та «Слабкі сторони – можливості» (WO-стратегія) – це наступальні стратегії розвитку, які визначають:

- на які сильні сторони Губиниської громади необхідно спиратися, щоб реалізувати зовнішні можливості;
- які слабкі сторони громади необхідно підсилити, щоб не завадити реалізації зовнішні можливості.

2. Комбінації SWOT-факторів «Сильні сторони – загрози» (ST-стратегія) та «Слабкі сторони – загрози» (WT-стратегія) характеризують напрями діяльності щодо викликів зовнішнього середовища, а саме:

- як можна упередити / пом'якшити зовнішні загрози за рахунок сильних сторін громади;
- які слабкі сторони необхідно терміново підсилювати, щоб уникнути катастрофи.

Найбільш значущі комбінації SWOT-факторів є наступними.

1. SO-стратегія:

- сильні сторони «наявні трудові та земельні ресурси» допоможуть реалізувати можливості: «допомоги на відновлення економіки Україні з боку

Євросоюзу, інвестування у агропромисловий комплекс, підвищення попиту на продукти харчування на вітчизняному ринку, збільшення квот на поставки українських продуктів харчування до країн Євросоюзу, збільшення попиту на екологічно чисті продукти харчування»;

– сильні сторони «задовільна якість освітньо-виховних послуг, наявність каналів комунальних медіа комунікацій, довіра населення до органів самоврядування» будуть основою для реалізації можливості підвищення самосвідомості та активності громадян України.

2. WO-стратегія:

– успішній реалізації можливостей: «допомоги на відновлення економіки Україні з боку Євросоюзу, інвестування в агропромисловий комплекс, підвищення попиту на продукти харчування на вітчизняному ринку, збільшення квот на поставки українських продуктів харчування до країн Євросоюзу, збільшення попиту на екологічно чисті продукти харчування» будуть заважати слабкі сторони громади «недостатній розвиток сільгоспвиробництва, незадовільний стан доріг в громаді»;

– реалізації можливостей підвищення самосвідомості та активності громадян заважатимуть слабкі сторони: «високий рівень прихованого безробіття, незадовільна якість надання побутових та торгівельних послуг, недостатній рівень надання медичних послуг, проблема забезпечення населення якісною питною водою, недостатня згуртованість Громади, відсутність громадських організацій».

3. ST-стратегія:

– зовнішню загрозу «нестабільності соціально-політичної ситуації в Україні, затягування рф війни» можуть нивілювати сильні сторони громади – «задовільна якість освітньо-виховних послуг, наявність інфраструктури закладів культури, наявність каналів комунальних медіа комунікацій, згуртована управлінська команда, довіра населення до органів самоврядування»;

– зовнішній загрозі «скорочення програм розвитку територій та громад України» будуть запобігати сильні сторони «виробництво в громаді електроенергії з альтернативних джерел, можливість створення туристичного кластеру, згуртована управлінська команда, довіра населення до органів самоврядування».

4. WT-стратегія:

– зовнішню загрозу «нестабільності соціально-політичної ситуації в Україні» будуть поглиблювати такі слабкі сторони як «високий рівень прихованого безробіття, незадовільна якість надання побутових та торгівельних послуг, недостатній рівень надання медичних послуг, недостатній рівень системи цивільного захисту населення»;

– зовнішню загрозу «знищення критичної (інженерної) інфраструктури» будуть поглиблювати слабкі сторони «Відсутність внутрішньо-громадського сполучення громадським транспортом, проблема забезпечення населення якісною питною водою, інженерні мережі водовідведення наявні лише у багатоповерхових будинках, немає полігону ТППВ, зростають стихійні звалища».

2.3. Формування сценаріїв розвитку громади

Під час розроблення стратегії розвитку Губиниської ТГ ми розглядали можливість реалізації різних сценаріїв – оптимістичного, песимістичного та найбільш вірогідного (інерційного).

Охарактеризуємо оптимістичний сценарій розвитку громади.

Відтак, зовнішні фактори на міжнародній арені будуть сприятливими – активна фаза бойових дій закінчиться у 2024 році, а країни – члени НАТО зможуть гарантувати захист України від агресивного північного сусіда; Україна отримає статус країни-члена ЄС, завдяки чому країни Євросоюзу, США та інші будуть активно допомагати відновленню України; західні партнери будуть

активно інвестувати у розвиток економіки, зокрема сільськогосподарського комплексу України.

Завдяки активній масово-роз'яснювальній роботі керівництва Губиниської територіальної громади населення підтримує стратегію розвитку і повністю довіряє органам самоврядування. При цьому керівництво громади застосовує такі засоби соціальних комунікацій, як:

- використання WEB-сайту громади з оприлюдненням на ньому новин, оголошень, іншої актуальної інформації, висвітлення діяльності та рішень керівництва громади й депутатського корпусу, зворотний зв'язок, опитування громадської думки тощо;

- активна присутність у найбільш популярних в Україні соціальних мережах – Facebook, Instagram, Telegram, WhatsApp, Viber. При цьому важливим є присутність у всіх перелічених мережах, оскільки кожна з них орієнтована на певний віковий і професійний сегмент споживачів;

- громадські слухання у режимі офлайн, зустрічі селищного голови та депутатів з населенням з виїздом до сіл;

- організація випуску власної багато тиражної газети «Губинський вісник»;

- відкриття громадського медіацентру та інші.

Відкритість та прозорість діяльності органів місцевого самоврядування разом із загальним патріотичним підйомом усього українського суспільства та тлі перемоги у війні матимуть разом синергетичний ефект і дозволять активізувати громадську активність мешканців. Громадська думка буде поступово повертатися у бік самоідентифікації пересічних мешканців як свідомих членів територіальної громади, у якій кожний мешканець відчуває на собі турботу суспільства і одночасно особисту відповідальність за суспільний добробут громади.

Завдяки якісному наданню в громаді адміністративних послуг, активізації небайдужих громадян, а також після проведення циклу бізнес-навчання для бажаючих відкрити власну справу, приблизно 40-50 % домогосподарств, які

раніше займалися виробництвом та збутом продукції рослинництва і тваринництва неофіційно, зареєструються як приватні підприємці або фермерські господарства.

Такий напрямок розвитку сільгоспвиробництва має перспективи у довгостроковому періоді – якщо великі сільськогосподарські корпорації, які орендують великі площі сільськогосподарських угідь та використовують машинну обробку, намагаються отримати максимальний прибуток протягом одного сезону (що часто призводить до хижацького виснаження земель), то на відміну від них, кожний індивідуальний підприємець (або фермерське господарство) працюють на власних полях протягом багатьох років, і, відповідно, зацікавлені не тільки в отриманні прибутку у короткостроковій перспективі за рахунок вирощування найбільш затребуваної на ринку на даний час продукції, але й, на відміну від агрофірм-орендарів, у рекультивації землі належним чином з метою забезпечення родючості земель у довгостроковому періоді.

Такий сценарій розвитку є вигідним як для кожного підприємця, так і для громади в цілому. Для кожного підприємця вигоди будуть полягати у покращенні можливості збуту сільгосппродукції, оскільки керівництво докладає максимальних зусиль для популяризації бренду «Губиниха», зокрема організовує збір, централізоване вивезення продукції на ринки Новомосковська, Дніпра, Павлограду та інших міст, захисту інтересів приватних виробників тощо. Крім того, з метою обміну досвідом та залучення інвестицій на розвиток Громади за ініціативи селищної ради мають проводитися заходи з пошуку потенційних міжнародних партнерів, зацікавлених у розвитку сільськогосподарської галузі в Україні.

Вигоди для громади полягають у тому, що це дозволить підвищити наповнення бюджету, оскільки раніше більшість товарних потоків дрібних приватних господарств знаходилася «у тіні», і збір до місцевого бюджету був мінімальним. Якщо виробництво й збут продукції будуть стимулюватися і контролюватися органами самоврядування Громади у тій мірі, у якій приватні

підприємці будуть збувати продукцію централізовано, це дозволить підвищити наповнюваність місцевого бюджету та використовувати його на вирішення соціальних проблем.

Завдяки підйому економіки громади та підтримки ініціатив керівництва переважною більшістю мешканців, Губиниська ТГ отримує більше шансів на успішну участь у проєктах та програмах державних та недержавних, вітчизняних та іноземних фондів, які після перемоги будуть готові інвестувати у відновлення України.

Керівництво громади з першого року реалізації Стратегії направило своїх співробітників на навчання у сфері управління проєктами та фандрайзінгу, завдяки чому Громада отримує переваги перед іншими сільськими та селищними громадами Дніпропетровщини щодо виграшу грантів та участі у регіональних та державних програмах та конкурсах.

У цьому напрямку діяльності пріоритетним має бути розвиток високотехнологічних екологічно чистих підприємств з високими нормами ПДВ та прибутку, що дасть можливість створити нові якісні робочі місця, підвищити відрахування до бюджету громади. Але для цього необхідно орієнтуватися на залучення, насамперед, іноземних інвесторів. Необхідно враховувати, що іноземні інвестори дуже ретельно та комплексно розглядають кожний проєкт, успіх буде залежати від кваліфікації підготовлених кадрів, ретельної «домашньої» роботи з підготовки проєктних заявок, демонстрації громадської підтримки ініціатив керівництва. Проте, у випадку прийняття рішення про створення підприємств з іноземними інвестиціями на території Громади, це буде означати, що буде розбудована не тільки промислова, але й комунальна та соціальна інфраструктури – відремонтовані дороги, створені системи збору та утилізації сміття, місця для культурного відпочинку, торговельні й побутові обслуговуючі підприємства.

Шляхом участі у різноманітних проєктах та програмах, зокрема, міжнародної технічної допомоги, можуть з'явитися нові можливості для вирішення нагальних соціальних проблем, таких як: відновлення

автотранспортної інфраструктури Громади, розвиток е-демократії та е-урядування, розвиток системи водопостачання по всіх населених пунктах Громади, переробки та утилізації ТППВ та інші.

Окрім розвитку сільськогосподарського виробництва як основного напрямку розвитку економіки Губиниської ТГ, керівництву громади також доцільно підтримувати будь-які підприємницькі ініціативи від мешканців, які можуть збільшити зайнятість населення та надходження до бюджету Громади. Це можуть бути, наприклад, встановлення населенням сонячних батарей та продаж електроенергії за зеленим тарифом.

Паралельно з виконанням проєктів з екологічного очищення території громади, керівництво має розробити план створення туристично-рекреаційного кластеру – розробка туристичних маршрутів, підготовка об'єктів культурної спадщини, розвиток інфраструктури громадського харчування та готельного бізнесу, очищення берегів річок, створення пляжів тощо. Можна очікувати, що через деякий час після завершення війни, коли суспільство почне повертатися до мирного стилю життя, суттєво буде зростати попит на послуги відпочинку, розваг, рекреації та оздоровлення. Суттєвим фактором збільшення попиту на оздоровчо-рекреаційні послуги буде значна чисельність травмованих та скалічених людей унаслідок бойових дій. Крім того, навіть фізично здорові люди після двох років воєнного стану мають проблеми з психічними розладами і також потребують послуг оздоровлення та психологічної реабілітації. Тому розвиток туристично-оздоровчого кластеру в Губиниській ТГ, прогнозовано, буде мати комерційний успіх.

Крім чисто економічних вигід від підвищення підприємницької діяльності та збільшення надходжень до бюджету громади, створення туристично-рекреаційного кластеру буде мати для Губиниської ТГ позитивний соціальний ефект, який полягає у створенні нових «якісних» робочих місць; покращенні стану природного середовища та якості комунально-побутових послуг; розширення можливостей відпочинку та культурного дозвілля для мешканців громади; патріотичному вихованні молоді.

По мірі збільшення бюджетних можливостей, керівництво Громади буде інвестувати у благоустрій населених пунктів, розвиток інфраструктури культури, заняття спортом, організації змагань з футболу, волейболу, баскетболу та інших популярних у молоді видів спорту на призи селищного голови. Ці заходи також будуть сприяти підвищенню громадянської активності та соціальної самоідентифікації Громади.

Охарактеризуємо песимістичний сценарій розвитку громади.

Песимістичний сценарій ґрунтується на припущенні про реалізацію загроз зовнішнього середовища, які заважатимуть стабільному і керованому розвитку Громади.

Війна може затягнутися на декілька років, і хоча зона бойових дій не пошириться на Дніпропетровщину, але затяжний конфлікт повністю виснажить економіку країни, призведе до критичного збільшення кількості соціально незахищених людей – це внутрішньо переміщені особи, ветерани війни, громадяни, що втратили здоров'я, діти-сиріти, інші вразливі групи населення.

Допомога західних партнерів України буде йти переважно на озброєння та боєприпаси, але на вирішення внутрішніх проблем країни інвестицій буде замало.

В умовах постійного психологічного тиску та неупевненості у майбутньому, органам самоврядування буде дуже складно активізувати мешканців. Основне гасло, яке може ефективно впливати на згуртованість Громади має бути «тільки разом ми зможемо побудувати дієву систему колективної безпеки» Але при цьому керівництву Громади потрібно постійно показувати, нехай невеликі, але наочні результати щодо соціального захисту найбільш вразливих верств населення, забезпечення безпеки життєдіяльності тощо. Певна недовіра, інерція, песимізм можуть бути подолані після перших вдалих кроків, при цьому важлива роль відводиться соціальній рекламі.

Розвиток дрібного сільськогосподарського виробництва може гальмуватися за наступних причин. По-перше, в умовах нестабільності політично-економічного стану в країні, як внутрішні, так і зовнішні інвестори

не будуть поспішати з вкладанням коштів. По-друге, необхідно враховувати менталітет дрібних вітчизняних виробників, які переважно намагаються мінімізувати податкове навантаження, особливо в умовах глибокої економічної кризи, що веде до тотального збіднення населення. Тому навіть за умов зростання виробництва Громада може недотримати заплановані надходження до бюджету, і, відповідно, не матиме змогу вирішувати нагальні соціальні проблеми.

З метою подолання опору, необхідно проводити масштабну масово-роз'яснювальну роботу серед підприємців та населення щодо необхідності прозорого ведення бізнесу та сплати повною мірою податків. Але на злам стереотипів мислення можуть знадобитися роки цілеспрямованої кропіткої роботи.

Соціальна напруга буде повільно, але неухильно зростати, одним із головних факторів чого є погіршення матеріального добробуту населення, ускладнення пошуку роботи, а для домогосподарств, які виробляють на продаж сільськогосподарську продукцію – труднощі зі збутом унаслідок падіння купівельної спроможності мешканців міст, насамперед Новомосковська та Дніпра.

Відсутність можливостей офіційного заробітку потенційно може сприяти проявам маргіналізму – хуліганство, шахрайство, пияцтво, побутові чи соціальні конфлікти. Відповіддю органів самоврядування на такі тенденції має бути збільшення зусиль на розбудову системи колективної безпеки, охорони громадського порядку. Одним правоохоронним органам вкрай складно буде тримати ситуацію під контролем, особливо враховуючи територіальну розкиданість населених пунктів, тому у даному випадку основну роль мають відігравати заходи самоорганізації населення – створення добровільних народних дружин по селах, громадських організацій, централізованої системи оповіщення та інше.

На формування оптимістичної громадської думки будуть позитивно впливати створення належних умови для проявів культури публічного

спілкування, виховання людей, забезпечення стилю цивілізованого спілкування та проведення часу, проведення публічних заходів, зокрема спортивних змагань, «Дня Громади» та інших. Такі заходи будуть сприяти подоланню маргінальних проявів, соціальному згуртуванню Громади, підвищенню авторитета і довіри до органів публічного управління.

За даним сценарієм, можливим є залучення на територію Громади великих промислових і сільськогосподарських корпорації, завдяки чому можна буде отримати нові робочі місця, дещо збільшити доходи населення і бюджету Громади, але при укладанні договорів довгострокової оренди землі та інших об'єктів комунальної власності керівництву Громади слід ретельно опрацьовувати кожний документ і приймати рішення виключно в інтересах Громади, дозволяти інвестувати на території Громади тільки соціально відповідальним бізнесам.

В умовах песимістичного сценарію також необхідно брати до уваги можливості міжгромадського співробітництва. Наприклад, створення на умовах співробітництва територіальних громад власної технологічної бази з ремонту дорожнього покриття (асфальтовий завод, комунальне / комерційне підприємство з укладки дорожнього покриття тощо) дозволить не тільки значно здешевити вартість ремонту доріг та зробити його більш доступним, а також створити нові робочі місця для мешканців Громади.

Також перспективним напрямом міжгромадського співробітництва може бути створення сміттєпереробного підприємства, оскільки проблема поводження з ТППВ є типовою і актуальною для всіх територіальних громад області, а фінансових ресурсів у кожній окремій громаді зазвичай недостатньо. Крім того, об'єми сміття на переробку у однієї територіальної громади є малими для постійної роботи такого підприємства.

Підводячи підсумки, можна констатувати, що за песимістичним сценарієм Стратегія розвитку буде скоріш за все «Стратегією виживання». Головним позитивним результатом такої стратегії стане перетворення нещодавно створеної Губиниської ТГ на єдину соціально-економічну систему,

в якій кожний мешканець буде відчувати свою відповідальність за життя Громади в цілому, і, відповідно, Громада буде відповідати за життя та добробут кожного. Таким чином, буде закладено певне підґрунтя для подальшого швидкого успішного розвитку, коли подолаються зовнішні загрози та з'являться нові можливості. Скоріш за все, у нових умовах виникне необхідність актуалізації або розробки нової Стратегії з урахуванням поточної стратегічної ситуації.

Охарактеризуємо найбільш вірогідний (інерційний) сценарій розвитку громади.

Відповідно до світового досвіду стратегічного управління, вірогідність реалізації суто оптимістичного або вкрай песимістичного сценаріїв складає 20-25 % для кожного. Інші 50-60 % приходяться на інерційний сценарій розвитку, який представляє собою комбінацію негативних та позитивних факторів. Така ж сама ситуація є найбільш вірогідною і для стратегії розвитку Губиниської ТГ.

Отже, вище описані заходи, які має здійснювати керівництво громади під впливом тих чи інших позитивних або негативних факторів. Робоча група (комітет) з управління реалізацією стратегії має систематично моніторити зміни, а також прогнозувати тенденції змін зовнішнього оточення та внутрішнього середовища Губиниської ТГ, і планувати відповідні заходи для нейтралізації загроз та максимально повного використання нових відкритих можливостей.

Успішність реалізації стратегії розвитку Губиниської ТГ насамперед залежить від ефективності аналізу, прогнозування та управління ходом її реалізації.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ ТА УПРАВЛІННЯ ХОДОМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

3.1. Формування місії, стратегічного бачення розвитку громади та їх декомпозиція до рівня проєктів

Стратегічний вибір територіальної громади реалізується у формуванні місії, стратегічного бачення та стратегічних цілях розвитку, що мають бути здійснені для його досягнення.

Формулювання місії є вихідним моментом стратегічного планування, тому як саме завдяки ній формується уявлення про призначення органу управління громадою, визначається зміст його діяльності, якому підкорюється весь процес стратегічного планування [36; 41].

Стратегічне бачення розвитку територіальної громади – це обґрунтоване, з урахуванням прагнень територіальної громади і найбільш вірогідного сценарію розвитку міста, уявлення щодо майбутніх ключових характеристик, основоположних соціальних цінностей та орієнтирів міста у досить віддаленій перспективі (15-20 років) [41].

У свою чергу, стратегічні цілі – це інтегровані (пріоритетні) напрями діяльності органу публічного управління для досягнення стратегічного бачення (за суттю – комплексні програми розвитку) [36]. Стратегічні цілі визначаються в результаті декомпозиції стратегічного бачення і формуються на безальтернативній неконкурентній основі, тобто для досягнення стратегічного бачення потрібна реалізація всіх стратегічних цілей.

Отже, місія Губиниської ТГ визначає її місце у системі економічного розподілу праці як Новомосковського району, так і всієї Дніпропетровської області. Її можна визначити наступним чином.

Місія Губиниської територіальної громади: повноцінне використання й подальше нарощення підприємницького та соціально-культурного потенціалу

розвитку громади, забезпечення господарського комплексу Дніпропетровщини і частково інших регіонів України продуктами сільськогосподарського виробництва, створення умов сталого, збалансованого розвитку громади в гармонії з навколишнім середовищем [30].

За результатами діяльності робочої групи Губиниської ТГ з приводу формулювання стратегічного бачення розвитку громади з урахуванням визначених проблем, конкурентних переваг та сценаріїв потенційних точок зростання, обґрунтовано стратегічний вибір щодо розгляду основоположного напрямку розвитку на найближче майбутнє, щонайменше до закінчення війни з рф, – розвиток малого бізнесу у сфері сільськогосподарського виробництва.

Такий вибір базується на використанні можливостей – зростання попиту як всередині України, так і у всьому світі, на продукти харчування, насамперед екологічно чисті. На цьому напрямі головними завданнями керівництва громади має бути забезпечення адміністративної підтримки місцевих підприємців щодо легітимізації їх бізнесу, а також умов гарантованого збуту їх продукції за справедливими цінами. Також органи самоврядування громади мають здійснювати низку заходів для соціального згуртування Громади й зміни її ментальності у бік громадської активізації.

У подальшому (на другому часовому горизонті планування Стратегії) після перемоги над рф та на шляху подальшої Євроінтеграції України, основним напрямом економічного розвитку мають стати окремі сфери бізнесу, пов'язані з більш високотехнологічним цілорічним виробництвом, наприклад, такі, як генерація електроенергії з відновлювальних джерел, туризм, рекреаційні послуги, тепличне господарство, тваринництво і м'ясо-молочне виробництво та інші.

По мірі укріплення економіки громади мають виділятися кошти на підвищення рівня житлово-комунальних послуг, на вирішення соціальних проблем та підвищення рівня та якості життя громадян.

Отже, сформулюємо стратегічне бачення розвитку Губиниської територіальної громади.

Губиниська територіальна громада – територія, де створені комфортні бізнес-умови для інтенсивного розвитку малого сільськогосподарського та інших видів підприємництва, де активна згуртована громада забезпечує можливості соціального та культурного розвитку кожній особистості на основі гармонічного використання природного потенціалу території громади [30].

На основі стратегічного бачення сформовано наступні стратегічні цілі (пріоритети) розвитку Губиниської ТГ:

1. Соціально активна, згуртована та розвинута Громада з високим рівнем якості життя.
2. Надання житлово-комунальних та публічних послуг на високому якісному рівні відповідно до європейських стандартів, норм та принципів.
3. Розвинуте підприємництво і ефективний реальний сектор економіки громади.

Далі, шляхом подальшої декомпозиції стратегічних цілей розвитку Губиниської ТГ, було сформовано систему операційних цілей та завдань:

Стратегічна ціль 1. Соціально активна, згуртована та розвинута громада з високим рівнем якості життя.

Операційні цілі:

- 1.1. Соціальна активізація громади.
- 1.2. Згуртування громадськості на основі єдиних суспільних цінностей.
- 1.3. Розвиток соціально-гуманітарних послуг – освіта, охорона здоров'я.
- 1.4. Розвиток інфраструктури закладів культури, дозвілля, фізичної культури та спорту.
- 1.5. Підвищення якості адміністративних послуг, відкритість та прозорість влади.

Стратегічна ціль 2. Надання житлово-комунальних та публічних послуг на високому якісному рівні відповідно до європейських стандартів, норм та принципів.

Операційні цілі:

2.1. Якісні послуги водопостачання та водовідведення по всіх населених пунктах громади.

2.2. Якісні транспортні послуги.

2.3. Забезпечення безпеки життєдіяльності мешканців.

2.4. Утримання території населених пунктів у належному стані.

2.5. Екологічне очищення території громади.

Стратегічна ціль 3. Розвинуте підприємництво і ефективний реальний сектор економіки громади.

Операційні цілі:

3.1. Створення сприятливих умов для розвитку індивідуального сільськогосподарського виробництва.

3.2. Створення умов переробки продуктів аграрного виробництва й поставки їх на внутрішні та зовнішні ринки.

3.3. Розвиток альтернативної енергетики на території громади.

3.4. Підвищення інвестиційної привабливості громади.

3.5. Створення туристично-рекреаційного кластеру.

Ураховуючи те, що результатом декомпозиції місії та стратегічного бачення розвитку громади має бути перелік проєктів, спрямованих на досягнення стратегічних та операційних цілей розвитку Губиниської ТГ, було запропоновано близько 100 проєктів, реалізація яких згідно із стратегічним планом планується у період до 2027 року.

Згідно з Методичними рекомендаціями щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад (наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265, [22]), було визначено, що Стратегія

розвитку Губиниської територіальної громади на 2023-2027 роки не суперечить стратегіям більш високого рівня, зокрема:

- Стратегії регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року;
- Державній стратегії регіонального розвитку 2021-2027 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695;
- Цілям сталого розвитку України на період до 2030 року, затвердженим указом Президента України від 30.09.2019 № 722/2019;
- Стратегії сталого розвитку України до 2030 року (проект).

Аналіз відповідності запланованих результатів стратегії розвитку Губиниської ТГ та Стратегії розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року відображений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Відповідність запланованих результатів стратегії розвитку Губиниської ТГ
Стратегії розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 р.**

Стратегічні, операційні цілі, завдання Стратегії розвитку Дніпропетровщини	Стратегічні, операційні цілі стратегії розвитку Губиниської ТГ
Стратегічна ціль 1. Посилення економічної конкурентоспроможності регіону	Стратегічна ціль 3. Розвинуте підприємництво і ефективний реальний сектор економіки громади.
Операційна ціль 1.А. Зменшення економічних дисбалансів, у тому числі на основі розвитку промислово-виробничого комплексу Завдання 1.А.1. Створення та забезпечення функціонування інфраструктури підтримки бізнесу та залучення інвестицій	Операційна ціль 3.4. Підвищення інвестиційної привабливості громади Операційна ціль 3.5. Створення туристично-рекреаційного кластеру
Операційна ціль 1.В. Розвиток агропромислового комплексу Завдання 1.В.1. Створення сільськогосподарського виробництва на основі розвитку фермерства	Операційна ціль 3.1. Створення сприятливих умов для розвитку індивідуального сільськогосподарського виробництва Операційна ціль 3.2. Створення умов переробки продуктів аграрного виробництва й поставки їх на внутрішні та зовнішні ринки
Стратегічна ціль 2. Екологічна та енергетична безпека	Стратегічна ціль 2. Відповідність житлово-комунальних та публічних послуг вимогам євроінтеграції України Стратегічна ціль 3. Розвинуте підприємництво і ефективний реальний сектор економіки громади.

<p>Операційна ціль 2.А. Створення умов для поліпшення стану довкілля Завдання 2.А.2. Захист водних ресурсів.</p>	<p>Операційна ціль 2.1. Якісні послуги водопостачання та водовідведення по всіх населених пунктах громади Операційна ціль 2.5. Екологічне очищення території громади</p>
<p>Операційна ціль 2.В. Підвищення ефективності управління відходами Завдання 2.В.1. Розвиток системи управління твердими побутовими відходами Завдання 2.В.3. Створення виробництв із сортування та переробки твердих промислових та побутових відходів. Завдання 2.В.4. Поліпшення санітарно-епідеміологічного стану території області.</p>	<p>Операційна ціль 2.4. Утримання території населених пунктів у належному стані Операційна ціль 2.5. Екологічне очищення території громади</p>
<p>Операційна ціль 2.С. Забезпечення енергоефективності та розвиток альтернативної енергетики Завдання 2.С.2. Збільшення частки альтернативних джерел в енергетичному балансі області</p>	<p>Операційна ціль 3.3. Розвиток альтернативної енергетики на території громади</p>
<p>Стратегічна ціль 3. Забезпечення якісних умов життя</p>	<p>Стратегічна ціль 2. Надання житлово-комунальних та публічних послуг на високому якісному рівні відповідно до європейських стандартів, норм та принципів</p>
<p>Операційна ціль 3.А. Розвиток інфраструктури регіону, благоустрій територій Завдання 3.А.2. Благоустрій населених пунктів (освітлення, дороги тощо).</p>	<p>Операційна ціль 2.1. Якісні послуги водопостачання та водовідведення по всіх населених пунктах громади Операційна ціль 2.2. Якісні транспортні послуги Операційна ціль 2.4. Утримання території населених пунктів у належному стані</p>
<p>Завдання 3.А.3. Розвиток інфраструктури територій.</p>	<p>Операційна ціль 2.2. Якісні транспортні послуги</p>
<p>Операційна ціль 3.В. Підвищення до європейського рівня умов проживання мешканців області Завдання 3.В.2. Розвиток системи громадського транспорту</p>	<p>Операційна ціль 2.2. Якісні транспортні послуги</p>
<p>Завдання 3.В.4. Безпека життєдіяльності та розвиток системи цивільного захисту населення.</p>	<p>Операційна ціль 2.3. Забезпечення безпеки життєдіяльності мешканців життєдіяльності</p>
<p>Операційна ціль 3.С. Забезпечення якості соціально-гуманітарних послуг на рівні провідних європейських стандартів Завдання 3.С.1. Підвищення якості та доступності послуг у сфері охорони здоров'я</p>	<p>Стратегічна ціль 1. Соціально активна, згуртована та розвинута громада з високим рівнем якості життя Операційна ціль 1.3. Розвиток соціально-гуманітарних послуг – освіта, охорона здоров'я, Операційна ціль 1.4. Розвиток інфраструктури закладів культури, дозвілля, фізичної культури та спорту</p>

	Операційна ціль 1.5. Підвищення якості адміністративних послуг, відкритість та прозорість влади
Операційна ціль 3.D. Підвищення ефективності публічного управління, інформатизація суспільства та розвиток е-демократії Завдання 3.D.1. Розвиток електронного урядування та інформатизації суспільства. Завдання 3.D.2. Підвищення якості надання адміністративних послуг (е-послуг) Завдання 3.D.3. Розвиток системи соціальних комунікацій та зв'язків із громадськістю	Операційна ціль 1.5. Підвищення якості адміністративних послуг, відкритість та прозорість влади
Стратегічна ціль 4. Розвиток людського потенціалу	Стратегічна ціль 1. Соціально активна, згуртована та розвинута громада з високим рівнем якості життя
Операційна ціль 4.A. Формування конкурентоспроможного інтелектуального капіталу Завдання 4.A.1. Розвиток сучасної високоякісної системи освіти, у тому числі професійної, вищої освіти та науки.	Операційна ціль 1.3. Розвиток соціально-гуманітарних послуг – освіта, охорона здоров'я
Завдання 4.A.3. Підвищення громадської активності мешканців області.	Операційна ціль 1.1. Соціальна активізація громади Операційна ціль 1.2. Згуртування громадськості на основі єдиних суспільних цінностей
Операційна ціль 4.B. Забезпечення умов для здорового та культурного розвитку населення Завдання 4.B.1. Розвиток культури та збереження об'єктів культурної спадщини. Завдання 4.B.2. Розвиток фізичної культури та спорту, дозвілля.	Операційна ціль 1.4. Розвиток інфраструктури закладів культури, дозвілля, фізичної культури та спорту

Отже, розроблювана нами стратегія розвитку Губиниської ТГ також не суперечить жодному з пунктів Плану відновлення України від наслідків війни, який був розроблений Національною радою з відновлення України, та представлений 4-5 липня 2022 року на міжнародному форумі Ukraine Recovery Conference «Відновлення України» в м. Лугано (Швейцарія). Проте, механічне порівняння Стратегії розвитку Губиниської ТГ з напрямками розвитку України, що містяться у Плані відновлення України від наслідків війни, не є коректним, оскільки останній документ має загально національний масштаб, і, відповідно, його цілі і завдання стосуються реформування різних сфер життєдіяльності держави, наприклад, таких як судова реформа, адміністративна реформа, банківська реформа та інші.

3.2. Управління ходом реалізації стратегії розвитку Губиниської територіальної громади

Реалізація стратегії розвитку територіальної громади є складним багатостороннім процесом, який передбачає виконання одночасно багатьох завдань за участю різних стейкхолдерів та учасників, основними з яких є:

- виконком Губиниської селищної ради, який несе основну відповідальність за виконання Стратегії;
- депутатський корпус;
- актив територіальної громади;
- бізнес-партнери;
- зовнішні партнери та ін.

Кожен зі стейкхолдерів має певний ступень впливу на процес стратегічного розвитку громади, власні інтереси та можливості. Саме складність взаємодії та координації діяльності усіх учасників ставить питання щодо розбудови системи дійового та раціонального управління ходом реалізації стратегії.

Основою управління реалізацією стратегії розвитку Губиниської ТГ є підсумковий документ, затверджений сесією Губиниської селищної ради.

Охарактеризуємо принципи та механізми управління реалізацією стратегії розвитку Губиниської ТГ на період до 2027 року.

Так, управління процесом реалізації стратегії розвитку Губиниської ТГ базується на принципах [30 – 32]:

- забезпечення змістовного взаємозв'язку стратегії з іншими плановими документами (програмами, планами) щодо поточної та перспективної діяльності з розвитку території;
- своєчасності та попередження;
- персональної відповідальності;
- відкритості та прозорості для громадськості (регулярне оприлюднення звітів з виконання стратегії на сайті Губиниської селищної ради);

– поточної науково-комунікаційної підтримки процесів реалізації стратегії.

Щодо механізмів реалізації стратегії, зазначимо, що колективним суб'єктом управління ходом реалізації стратегії буде Комітет з управління реалізацією Стратегії (далі – КУРС), спеціально створений розпорядженням Губиниського селищного голови «Про створення Комітету з управління реалізацією Стратегії розвитку Губиниської територіальної громади на період 2023-2027 роки» (додаток Ж).

Згідно з розпорядженням, КУРС очолює перший заступник селищного голови. До складу КУРС включаються представники депутатського корпусу, виконкому селищної ради, активні представники громадськості і органів самоорганізації населення, представники підприємницьких кіл і промисловості. Узагальнені функції КУРС з управління реалізацією Стратегії наведені у Положенні про КУРС.

Засідання КУРС проводяться за рішенням його голови, але не рідше одного разу на квартал.

Відбір проектів розвитку на наступний плановий період здійснюється на засіданні КУРС (у разі потреби можуть утворюватись окремі робочі групи за напрямками діяльності) шляхом опрацювання та узагальнення отриманих пропозицій. Критеріями відбору таких проектів є їх відповідність завданням та цілям визначеним Стратегією (реалістичність, організаційна спроможність, ресурсозабезпеченість). Відібрані проекти розвитку включаються до Плану заходів на наступний плановий період.

Губиниська селищна рада заслуховує звіти про хід і результати реалізації Стратегії один раз на півроку протягом наступного місяця після завершення звітнього періоду.

Портфель проектів реалізації Стратегії на найближчий та подальші горизонти планування структурується шляхом розподілу на окремі програми розвитку. Так, усі проекти розвитку Губиниської ТГ на перший горизонт

планування (2023-2025 роки) розподілені по наступних чотирьох програмах (табл. 3.2):

- Програма соціального розвитку;
- Програма розвитку місцевого самоврядування;
- Програма захисту мешканців та навколишнього середовища;
- Програма економічного розвитку.

Охарактеризуємо цілі та завдання кожної з названих програм.

Програма соціального розвитку є найбільш розгалуженою та об'ємною програмою Стратегії. Вона включає досягнення шести операційних цілей, спрямованих на покращення рівня життя громадян. Оскільки в умовах воєнного стану не можна розраховувати на значні дотації або донорську допомогу з боку Уряду та благодійних фондів, а першому горизонті планування (2023-2025 роки) планується виконання малобюджетних, але не менш значущих завдань (табл. 3.2).

У подальшому, по мірі укріплення економіки громади будуть впроваджуватися багато бюджетні проекти, як то: модернізація будівель навчальних та культурних закладів з використанням енергозберігаючих технологій, придбання соціального житла для молодих спеціалістів (лікарів, учителів тощо), створення комунальних будинків для людей похилого віку, будинків для дітей та інші.

Програма розвитку місцевого самоврядування є найбільш короткотривалою, планується, що досягнення основних завдань – забезпечити якість надання адміністративних послуг на рівні кращих вітчизняних практик; забезпечити відкритість та прозорість діяльності органів самоврядування громади – будуть виконані до кінця 2025 року, що створить належне підґрунтя для реалізації інших програм.

Таблиця 3.2

Програми розвитку з реалізації Стратегії розвитку Губиниської ТГ на перший плановий період (2023-2025 роки)

№	Оперативна ціль, на досягнення якої спрямована програма	Назва програми місцевого розвитку	Період реалізації	Відповідальний за виконання	Виконавці	Індикатори (показники) результативності
1	1.1. Соціальна активізація громади	Програма соціального розвитку	2023-2025	Губиниський селищний голова	Виконком селищної ради	Зміни громадської думки
2	1.2. Розвиток соціально-гуманітарних послуг – освіта, охорона здоров'я		2023-2025		Виконком селищної ради, приватні інвестори	Кількість наданих послуг. Чисельність населення
3	1.3. Розвиток інфраструктури закладів культури, дозвілля, фізичної культури та спорту		2024-2026	Начальник відділу освіти, сім'ї, молоді та спорту	Виконком селищної ради, приватні інвестори	Кількість населення, що бере участь у заходах
4	2.1. Якісні послуги водопостачання та водовідведення по всіх населених пунктах громади		2024-2027	Перший заступник селищного голови	КП «Господар», КП «Мар'янівське»	Зменшення захворювань ЖКТ
5	2.2. Якісні транспортні послуги		2024-2027		Приватні компанії	Кількість наданих послуг
6	2.4. Покращення соціально-побутового обслуговування населення		2024-2027		Заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів (з питань благоустрою та житлового господарства)	КП «Господар» КП «Мар'янівське»
7	1.4. Підвищення якості адміністративних послуг, відкритість та прозорість влади	Програма розвитку місцевого самоврядування	2023-2025	Начальник відділу (центру) надання адміністративних послуг	Виконком селищної ради	Зміни громадської думки

8	2.3. Забезпечення безпеки життєдіяльності мешканців	Програма захисту мешканців та навколишнього середовища	2024-2027	Провідний спеціаліст з цивільного захисту та взаємодії з правоохоронними органами	Виконком селищної ради, ГУ ДСНС та МВС у Дніпропетровській області	Зменшення кількості правопорушень, травм, смертей
9	2.5. Забезпечення належного екологічного стану території громади		2024-2027	Начальник відділу з питань житлово-комунального господарства, будівництва та земельних відносин та екологічної безпеки	Виконком селищної ради, КП «Господар» КП «Мар'янівське»	Покращення екологічного стану території
10	3.1. Створення сприятливих умов для розвитку індивідуального сільськогосподарського виробництва	Програма економічного розвитку	2023-2024	Начальник відділу економічного розвитку, інвестицій та комунальної власності	Виконком селищної ради, приватні сільгоспвиробники	Кількість працюючих та новостворених с/г виробників
11	3.2. Створення умов переробки продуктів аграрного виробництва й поставки їх на внутрішні та зовнішні ринки		2025-2027		Виконком селищної ради, приватні сільгоспвиробники	Збільшення ВВП в громаді, збільшення робочих місць, збільшення надходжень до бюджету
12	3.3. Розвиток альтернативної енергетики на території громади		2024-2025		Виконком селищної ради, приватні інвестори	Обсяг виробленої електроенергії альтернативними джерелами
13	3.4. Підвищення інвестиційної привабливості громади		2024-2026		Виконком селищної ради	Збільшення інвестицій
14	3.5. Створення туристично-рекреаційного кластеру		2024-2026		Начальник відділу культури, релігії та туризму	Відділ культури, релігії та туризму

Програма захисту мешканців та навколишнього середовища спрямована на вирішення найбільш актуальних завдань в умовах ведення бойових дій, таких як: створення бомбосховищ при освітніх закладах та в місцях скупчення людей, розвиток правоохоронної діяльності та системи протипожежної безпеки. На першому етапі реалізації цієї програми (2023-2025 роки) планується виконання переважно організаційних заходів та створення базових умов для забезпечення належного рівня безпеки громадян та навколишнього середовища. На другому етапі (2026-2027 роки) планується подальший розвиток систем на основі створення технологічної бази – створення системи відеоспостереження з використанням БПЛА, переробки ТППВ та інші.

Програма розвитку місцевого самоврядування є найбільш короткотривалою, планується, що досягнення основних завдань – забезпечити якість надання адміністративних послуг на рівні кращих вітчизняних практик; забезпечити відкритість та прозорість діяльності органів самоврядування громади – будуть виконані до кінця 2025 року, що створить належне підґрунтя для реалізації інших програм.

Програма захисту мешканців та навколишнього середовища спрямована на вирішення найбільш актуальних завдань в умовах ведення бойових дій, таких як: створення бомбосховищ при освітніх закладах та в місцях скупчення людей, розвиток правоохоронної діяльності та системи протипожежної безпеки. На першому етапі реалізації цієї програми (2023-2025 роки) планується виконання переважно організаційних заходів та створення базових умов для забезпечення належного рівня безпеки громадян та навколишнього середовища. На другому етапі (2026-2027 роки) планується подальший розвиток систем на основі створення технологічної бази – створення системи відеоспостереження з використанням БПЛА, переробки ТППВ та інші.

Програма економічного розвитку ставить за мету розвиток економіки громади за наступними напрямками:

- розвиток місцевого агропромислового комплексу на основі підприємницької ініціативи мешканців громади;

- створення переробного виробництва первинної сільсько-господарської продукції;
- розвиток альтернативної енергетики;
- створення туристично-рекреаційного кластеру.

Отже, завданням першого етапу реалізації стратегії розвитку Губиниської ТГ (2023-2025 роки) є створення організаційних умов та людського потенціалу економічного розвитку, з тим щоб на другому етапі можна було очікувати прискорений зріст економічної активності, створення нових робочих місць з цілорічною зайнятістю, підвищення доданої вартості, збільшення надходжень до місцевого бюджету.

3.3. Моніторинг та фінансове забезпечення реалізації стратегії у першому часовому горизонті

Перед тим, як буде визначено систему моніторингу за дотриманням запланованих у стратегії показників, охарактеризуємо систему персональної відповідальності, яка є базовою передумовою успішності процесу управління ходом реалізації стратегії.

Ця система передбачає декілька рівнів відповідальності [36; 41]:

- на верхньому рівні управління реалізацією стратегії у цілому застосовується «принцип першого керівника», який передбачає, що загальне керівництво процесом реалізації стратегії здійснює перша особа – Губиниський селищний голова, який бере на себе всю повноту відповідальності за реалізацію стратегії;
- відповідальність за реалізацію обраних стратегічних пріоритетів покладається, як правило, на заступників селищного голови за розподілом обов'язків;
- відповідальність за реалізацію стратегічних (у т.ч. операційних) цілей покладається, як правило, на начальників відповідних структурних підрозділів виконкому селищної ради;

– відповідальність за реалізацію проектів несе призначений керівник проекту, який очолює команду проекту.

Ураховуючи високу невизначеність та швидко мінливість навколишнього середовища в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України, за необхідністю, до базового підсумкового документу стратегії, затвердженого сесією селищної ради, можуть вноситися зміни, які полягають у корегуванні окремих параметрів стратегії (цілі, проекти, фінансування, терміни реалізації, виконавці, очікувані результати тощо), причинами чого можуть бути зміни зовнішнього середовища, втрата актуальності визначених стратегічних чи операційних цілей (проектів) або навпаки набуття актуальності новими цілями (проектами), результати моніторингу реалізації стратегії і т.п.

Зміни до підсумкового документу стратегії на першому етапі їх підготовки ініціюються й обґрунтовуються командою проекту і оформлюються окремим документом з аргументацією потрібних змін, який підписується керівником проекту та відповідальним за реалізацію відповідної цілі (пріоритету); на другому етапі документ подається до КУРС і розглядається на найближчому засіданні; у разі прийняття КУРС запропонованих змін інформація про них доводиться до селищної ради під час чергового звіту про хід реалізації стратегії і має бути погоджена чи відхилена.

Згідно з принципом поточної науково-комунікаційної підтримки стратегії протягом її реалізації доручається відповідальним за реалізацію кожного пріоритету протягом кожного року реалізації стратегії провести якнайменш один науково-комунікативний захід (конференцію чи семінар з напрямів, досвіду й кращих практик реалізації певної стратегічної (операційної) цілі в Україні та за кордоном із запрошенням фахівців, вчених, провідних практиків; виїзні заїзнення з вивчення передового досвіду; організувати тематичну дискусію; провести дистанційне (очне) навчання з тематики досягнення цієї стратегічної (операційної) цілі тощо).

Фінансування зазначених заходів має передбачатися у щорічній Програмі (плані) соціально-економічного розвитку громади разом із звітністю

відповідальних під час щорічного звіту з реалізації Стратегії на сесії селищної ради.

Узагальнені результати реалізації стратегії описуються системою індикаторів і показників, які групуються у три блоки:

I блок: Показники продукту – характеризують безпосередній вплив результатів упровадження проєктів стратегії першого часового горизонту на ситуацію в громаді. Вимірюється через індикатори вигід громади, які очікуються отримати від реалізації продуктів зазначених проєктів

II блок: Показники результату – презентує прогнозований рівень узагальнених індикаторів стану громади на період реалізації стратегії (2027 р.).

III блок: Показники впливу – характеризують стан громадської думки стосовно соціально-економічної ситуації в громаді та оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування.

Моніторинг стану реалізації проєктів та програм стратегічного розвитку громади проводиться двічі на рік на основі відстеження фактичного стану виконання заходів і порівняння їх з плановими показниками. Звіти відповідальних виконавців по кожному з проєктів узагальнюються у формі таблиці.

Індикаторні показники результатів реалізації проєктів та завдань стратегії мають визначатися кількісними показниками, зокрема з використанням інформаційно-статистичної бази Губиниської селищної ради, а у разі неможливості – описуватися якісними показниками.

Результати моніторингу оприлюднюються на офіційному сайті Губиниської селищної ради за підсумками кожного півріччя / року.

На основі аналізу динаміки їх змін можна визначати успішність стратегічної діяльності керівництва громади.

У процесі розроблення стратегії розвитку Губиниської ТГ нами було визначено фінансове забезпечення реалізації плану заходів у першому часовому горизонті.

Орієнтовний бюджет програм розвитку на перший часовий горизонт (2023 – 2025 роки) з розподілом по можливих джерелах фінансування наведений у додатку 3.

Розподіл планового фінансування між програмами (у відсотках) на першому етапі реалізації стратегії відображений на рис. 3.1.

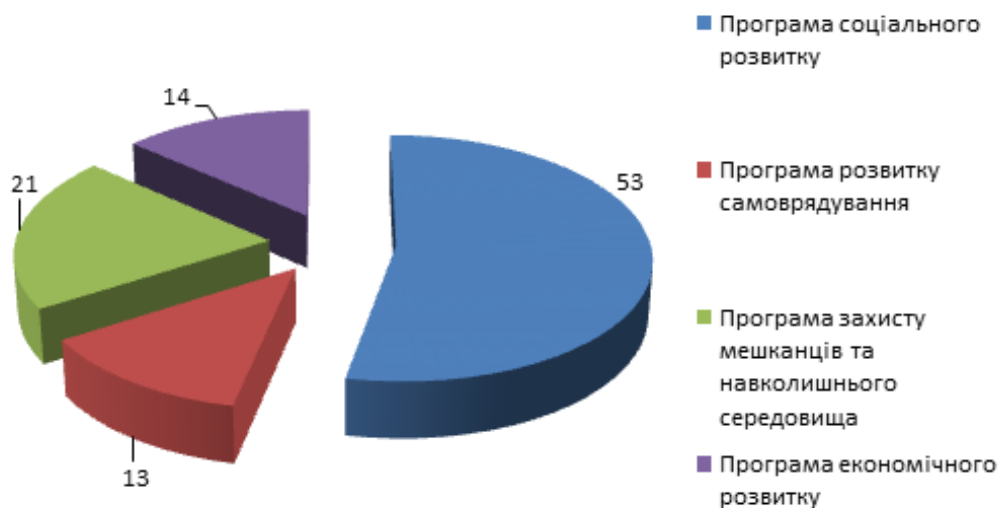


Рис. 3.1. Розподіл планового фінансування між програмами (2023-2025 роки)

До щорічного портфелю проєктів з реалізації програм розвитку громади включаються як проєкти, що розпочинаються у плановому році, так і проєкти, розпочаті раніше, й виконання яких продовжується у плановому році (узгоджується з щорічною Програмою (планом) соціально-економічного розвитку Громади).

Досвід розроблення та реалізації стратегії розвитку Губиниської ТГ може застосовуватися іншими, схожими за своїми умовами, територіальними громадами України та вітчизняними органами місцевого самоврядування під час розроблення стратегій, програм та проєктів місцевого розвитку, а також моніторингу та оцінювання успішності їх виконання.

ВИСНОВКИ

У даній магістерській роботі охарактеризовано загальну методологію та особливості процесу розробки стратегії розвитку Губиниської територіальної громади, зокрема, під час дії правового режиму воєнного стану. Визначено географічний та адміністративно-територіальний профіль Губиниської селищної ради та проведено аналіз поточної ситуації за всіма сферами життєдіяльності громади. Розглянуто сценарії розвитку громади, визначено основні характеристики моделі переходу до стратегічного розвитку громади, на підставі чого реалізовано її стратегічний вибір – сформульовано місію, стратегічне бачення, стратегічні цілі розвитку. З використанням результатів SWOT-аналізу сформовано цільовий блок стратегії. Наведено комплекс проєктів реалізації обраних стратегічних пріоритетів розвитку громади для першого часового горизонту реалізації стратегії (01.10.2023 – 2025 рр.), які угруповано у відповідні програми розвитку. Представлено їх фінансове забезпечення.

Для другого часового горизонту реалізації стратегії (2026 – 2027 рр.) паспорти проєктів та детальну проєктно-кошторисну документацію буде розроблено у 2025 році, перед прийняттям місцевого бюджету.

Слід зазначити, що стратегія розвитку Губиниської ТГ розроблена безпосередньо за моєю участю як першого заступника голови селищної ради та керівника робочої групи. Вона кореспондується зі стратегіями вищого рівня і враховує умови правового режиму воєнного стану в Україні.

Дана стратегія є першою, що розробляється для Губиниської ТГ, тому як об'єднання відбулося лише у 2020 році. Успішно створено робочу групу з розробки стратегії розвитку за участю представників громадськості й бізнесу, депутатського корпусу, інших зацікавлених осіб. Окремі працівники виконкому Губиниської селищної ради мають базові уявлення стосовно процесу стратегічного планування розвитку громади.

Проаналізовано поточний стан в усіх сферах життєдіяльності громади – економіка, сільське господарство, освіта, охорона здоров'я, комунальна сфера та енергоспоживання, транспортна та дорожня інфраструктура, фізична культура і спорт, культурна спадщина, туристична діяльність тощо.

Для аналізу ситуації у Губиниській ТГ та визначення пріоритетів її розвитку, окрім використання різних статистичних та аналітичних матеріалів, також було проведено широкомасштабне опитування мешканців громади та підприємців.

За результатами проведеного аналізу було визначено проблеми розвитку громади і зроблено висновок, що в процесі реалізації стратегії для органів управління Губиниської ТГ найбільш критичними питаннями для громади є зменшення рівня безробіття, ремонт доріг та організація належного транспортного сполучення між населеними пунктами як на території громади, так і за її межами.

Також під час розробки стратегії було визначено сильні та слабкі сторони Губиниської ТГ, а також можливості та загрози зовнішнього оточення. За допомогою методу TOWS було визначено комбінацію факторів, які будуть мати великий взаємний вплив: найбільш вагомою сильною стороною Губиниської ТГ є наявність достатньої кількості трудових ресурсів та задовільна якість освітньо-виховних послуг, наявність каналів комунальних медіа комунікацій, довіра населення до органів самоврядування.

Найбільш небезпечними слабкими сторонами громади є: недостатній розвиток сільгоспвиробництва, незадовільний стан доріг в громаді, високий рівень високий рівень прихованого безробіття, незадовільна якість надання побутових та торгівельних послуг, недостатній рівень надання медичних послуг, проблема забезпечення населення якісною питною водою, недостатня згуртованість Громади, відсутність громадських організацій.

Найбільш вагомі можливості пов'язані, насамперед, з допомогою на відновлення економіки Україні з боку Євросоюзу, інвестування в агропромисловий комплекс, підвищення попиту на продукти харчування на

вітчизняному ринку, збільшення квот на поставки українських продуктів харчування до країн Євросоюзу, збільшення попиту на екологічно чисті продукти харчування.

Найбільші загрози для громади представляють такі фактори: затягування рф війни, нестабільність соціально-політичної ситуації в Україні, скорочення програм розвитку територій та громад України тощо.

З використанням результатів SWOT-аналізу робочою групою сформульовано місію Губиниської ТГ: повноцінне використання й подальше нарощення підприємницького та соціально-культурного потенціалу розвитку громади, забезпечення господарського комплексу Дніпропетровщини і частково інших регіонів України продуктами сільськогосподарського виробництва, створення умов сталого, збалансованого розвитку громади в гармонії з навколишнім середовищем.

Визначено стратегічне бачення розвитку громади: Губиниська територіальна громада – територія, де створені комфортні бізнес-умови для інтенсивного розвитку малого сільськогосподарського та інших видів підприємництва, де активна згуртована громада забезпечує можливості соціального та культурного розвитку кожній особистості на основі гармонічного використання природного потенціалу території громади.

З урахуванням результатів аналізу соціально-економічної ситуації в Губиниській ТГ, результатів SWOT-аналізу, визначених місії та стратегічного бачення запропоновано наступні стратегічні цілі її розвитку: це соціально активна, згуртована та розвинута громада з високим рівнем якості життя; надання житлово-комунальних та публічних послуг на високому якісному рівні відповідно до європейських стандартів, норм та принципів; розвинуте підприємництво і ефективний реальний сектор економіки громади.

Також нами було розроблено систему операційних цілей та завдань, відповідно до яких сформовано портфель проєктів, що реалізуються на першому часовому горизонті даної стратегії – з 01.10.2023 по 2025 роки.

Запропоновано систему управління ходом реалізації стратегії, яка базується на принципах: забезпечення змістовного взаємозв'язку стратегії з іншими програмно-цільовими документами щодо поточної та перспективної діяльності з розвитку території; своєчасності та попередження; персональної відповідальності; відкритості та прозорості; поточної науково-комунікаційної підтримки процесів реалізації стратегії.

Щодо механізмів реалізації стратегії, робочою групою визначено, що колективним суб'єктом управління ходом реалізації стратегії буде комітет з управління реалізацією Стратегії, спеціально створений розпорядженням Губиниського селищного голови. Згідно з розпорядженням, комітет очолює перший заступник селищного голови (автор даної магістерської роботи А. Борисенко). До складу комітету включаються представники депутатського корпусу, виконкому селищної ради, активні представники громадськості і органів самоорганізації населення, представники підприємницьких кіл і промисловості.

Відбір проектів розвитку на наступний плановий період здійснюється на засіданні комітету шляхом опрацювання та узагальнення отриманих пропозицій. Критеріями відбору таких проектів є їх відповідність завданням та цілям, визначеним стратегією (реалістичність, організаційна спроможність, ресурсозабезпеченість).

Портфель проектів реалізації Стратегії на найближчий та подальші горизонти планування структурується шляхом розподілу на окремі програми розвитку. Проекти розвитку Губиниської ТГ на перший горизонт планування розподілені по наступних чотирьох програмах: Програма соціального розвитку; Програма розвитку місцевого самоврядування; Програма захисту мешканців та навколишнього середовища; Програма економічного розвитку.

Моніторинг стану реалізації проектів та програм стратегічного розвитку громади проводиться двічі на рік на основі відстеження фактичного стану виконання заходів і порівняння їх з плановими показниками. Результати моніторингу оприлюднюються на офіційному сайті Губиниської селищної ради

за підсумками кожного півріччя / року. На основі аналізу динаміки їх змін можна визначати успішність стратегічної діяльності керівництва громади.

Визначено фінансове забезпечення реалізації плану заходів у першому часовому горизонті. Орієнтовний бюджет програм розвитку на перший часовий горизонт з розподілом по можливих джерелах фінансування наведений у додатку.

Досвід розроблення та реалізації стратегії розвитку Губиниської ТГ може застосовуватися іншими, схожими за своїми умовами, територіальними громадами України та вітчизняними органами місцевого самоврядування під час розроблення стратегій, програм та проєктів місцевого розвитку, а також моніторингу та оцінювання успішності їх виконання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій; пер. з англ. А. Кам'янець. Львів : Літопис, 2004. 352 с.
2. Васейчук Л. Нормативно-правова база стратегічного планування в Україні (регіональний аспект). *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. №. 30. С. 268.
3. Внесення змін до Національної економічної стратегії на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 10.03.2021 р. № 202. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/202-2021-%D0%BF>.
4. Внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій : Закон України 09.07.2022 р. № 2389-IX. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/ЛІ04786G?an=143>.
5. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 278 с.
6. Жовнірчик Я. Нормативно-правова база стратегічного планування регіонального розвитку. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009. № 18/19. С. 263 – 269.
7. Деякі питання діяльності центральних органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.02.2023 р. № 193. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-diiialnosti-tsentralnykh-orhaniv-vykon-a193>.
8. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відом. Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 143.
9. Мамонова В.В., Вакуленко В.М. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях : навч. посіб. Ужгород : Патент, 2004. 198 с.

10. Матвіїшин Є. Напрями удосконалення законодавства в галузі управління розвитком регіону. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2017. № 18/19. С. 255 – 262.

11. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / за ред. Ю.П. Шарова. Київ : Атіка, 2009. 404 с.

12. Науково-практичне забезпечення децентралізації надання послуг в об'єднаних територіальних громадах : *матеріали наук.-практ. конф.*, Київ, 18 квіт. 2018 р. / за заг. ред. Р.В. Войтович, П.В. Ворони. Київ: ІПК ДСЗУ, 2018. 360 с.

13. Планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. *Асоціація міст України*. Київ, ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

14. Практичний посібник з питань формування спроможних територіальних громад. *Проект ДІАЛОГ «Ініціатива захисту прав та представлення інтересів місцевого самоврядування в Україні»* ; Асоціація міст України. 2015. URL : http://www.auc.org.ua/sites/default/files/posibnik_gromadi_0.pdf.

15. Про внесення змін до Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 27.12.2018 № 373. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0082-19>.

16. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III. *Відом. Верховної Ради України*. 2000. № 25. Ст. 195.

17. Про добровільне об'єднання територіальних громад : закон України №157-VIII від 05.02.2015 р. // Відом. Верховної Ради. – 2015. – № 13. – Ст. 91.

18. 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/go/695-2020-%D0%BF>.

19. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 № 79. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0082-19>.

20. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 р. № 214. – URL : <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-п>.

21. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громад : наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 № 75. URL : https://cct.com.ua/2016/30.03.2016_75.htm. (втратив чинність).

22. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. URL : https://cct.com.ua/2022/21.12.2022_265.htm.

23. 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 : постанова Кабінету Міністрів від 11.11.2015 р. № 932. *Офіц. вісник України*. 2015. № 92. С. 111. Ст. 3131.

24. Про місцеве самоврядування в Україні : закон України від 21 трав. 1997 р. № 280. *Відом. Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170.

25. Про співробітництво територіальних громад : закон України № 1508-VII від 17.06.2014 URL : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T141508.html.

26. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету

Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. *Офіц. вісник України*. 2014 р. № 30. С. 8. Ст. 831.

27. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/179-2021-%D0%BF>.

28. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21.04.2022 р. № 266/2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/266/2022>.

29. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.

30. Стратегія розвитку Губиниської територіальної громади на період 2023 – 2027 роки: *наук.-практ. розробка* / Кол. авторів; керівн. авт. колективу: П.В. Єрмоменко, О.О. Чикаренко. Губиниха – Дніпро, 2023. 128 с.

31. Стратегія розвитку Іларіонівської селищної об'єднаної територіальної громади на період 2017 – 2022 рр. : *наук.-практ. розробка* / Кол. авторів; керівн. авт. колективу: Д. І. Екзархов, Ю. П. Шаров. Іларіоново – Дніпро, 2017. 93 с.

32. Стратегія розвитку Томаківської селищної об'єднаної територіальної громади на період 2017 – 2022 рр. : *наук.-практ. розробка* / Кол. авторів; керівн. авт. колективу: І. В. Калашник, Ю. П. Шаров. Томаківка – Дніпро, 2017. 132 с.

33. Порядок використання коштів фонду ліквідації наслідків збройної агресії : постанова Кабінету Міністрів України від 10.02.2023 р. № 118. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-vykorystannia-koshtiv-a118>.

34. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.

35. Чикаренко І.А., Чикаренко О.О., Ушакова А.С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2018. Том 6. № 10. С. 54 – 61.

36. Чикаренко І.А, Маматова Т.В., Кравцова Т.В. Стратегічне управління та управління змінами в публічній сфері : навч. наоч. посіб. *М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка»*. Дніпро : НТУ «ДП», 2023. URL : <https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/stratupr2023.pdf>

37. Чикаренко І. А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. 338 с.

38. Шарий В.І., Дендемарченко Г.Г. Методика стратегічного управління розвитком територіальної громади в Україні. *Унів. наукові записки* 2010. № 4 (36). С. 291–298.

39. Шарко С.А. Інвестиційні проєкти та їх оцінювання. *Науковий часопис*. 2022. № 1. С. 37 – 42.

40. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.

41. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в публічному управлінні : навч. посіб. у слайдах. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 104 с.

42. Управління проєктами : навч. посіб. / Кол. авторів ; за ред. Н.В. Благи. Львів : Львівський держ. ун-т внутрішніх справ, 2021. 152 с.

43. Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/722/2019>.

ДОДАТКИ

Додаток А**ГУБІНІСЬКА СЕЛИЩНА РАДА
НОВОМОСКОВСЬКОГО РАЙОНУ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ****РОЗПОРЯДЖЕННЯ**
селищного голови***Про робочу групу по розробці Стратегії розвитку
Губиниської територіальної громади на період 2023-2027 років***

З метою розробки Стратегії розвитку Губиниської територіальної громади на 2023-2027 роки, керуючись статтею 25 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»

ВВАЖАЮ за необхідне:

1. Створити робочу групу по розробці Стратегії розвитку Губиниської територіальної громади на період 2023-2027 років у складі, що додається.
2. Затвердити Положення про робочу групу, що додається.
3. Робочій групі приступити до роботи з часу набуття чинності цього рішення і завершити її з часу завершення реалізації Стратегії розвитку Губиниської територіальної громади.
4. Контроль за виконанням цього розпорядження залишаю за собою.

Селищний голова

Петро ЄРЬОМЕНКО

Додаток Б
Заклади середньої освіти Губиниської територіальної громади

Назва об'єкта	Кількість закладів	Кількість місць в закладах освіти	Кількість здобувачів освіти	Кількість педагогічних працівників
Заклади загальної середньої освіти – всього	17 в т.ч. 8 філій	3165	2066	247
у тому числі:				
Василівська гімназія	1	120	80	20
Вільненський ліцей	1	250	240	22
Губиниський ліцей	1	525	443	30
Філія Губиниська гімназія Губиниського ліцею	1	520	135	13
Філія Андріївська гімназія Губиниського ліцею	1	40	32	8
Філія Всесвятська гімназія Губиниського ліцею	1	40	26	11
Філія Євецько – Миколаївська гімназія Губиниського ліцею	1	100	58	13
Філія Івано – Михайлівська гімназія Губиниського ліцею	1	40	35	8
Гнатівська гімназія	1	250	43	14
Капітанівська гімназія	1	40	55	10
Комунальний заклад «Ліцей "Шанс"»	1	120	128	7
Миколаївський ліцей	1	500	331	25
Філія Королівська гімназія Миколаївського ліцею	1	120	80	14
Філія Мар'янівська гімназія Миколаївського ліцею	1	160	102	18
Філія Хащівська гімназія Миколаївського ліцею	1	80	77	11
Новостепанівська гімназія	1	120	87	15
Попасненська гімназія	1	140	114	18

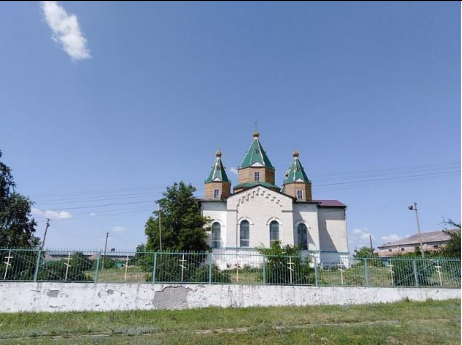



Додаток В

Заклади дошкільної освіти Губиниської територіальної громади

Назва	Кількість місць	Кількість відвідувачів	Місце знаходження
КЗ "Заклад дошкільної освіти "Дюймовочка" Губиниської селищної ради	60	66	смт. Губиниха, вул. Шевченка, 17
КЗ "Заклад дошкільної освіти "Івасик – Телесик" Губиниської селищної ради	65	60	смт Губиниха, вул. Берегового, 17
КЗ "Королівський заклад дошкільної освіти "Малятко" Губиниської селищної ради	25	15	с. Королеве, вул. Рахівнича, 36
КЗ "Мар'янівський заклад дошкільної освіти "Сонечко" Губиниської селищної ради	60	34	с. Мар'янівка, пров. Садовий, 3
КЗ "Миколаївський заклад дошкільної освіти "Чебурашка" Губиниської селищної ради	59	50	с. Миколаївка, вул. Садова, 5
Дошкільний підрозділ Василівської гімназії	20	19	с. Василівка, вул. Українська, 1
Дошкільний підрозділ Вільненського ліцею	20	20	с. Вільне, вул. Шкільна, 1
Дошкільний підрозділ Гнатівської гімназії	15	11	с. Гнатівка, вул. Центральна, 64
Дошкільний підрозділ Новостепанівської гімназії	20	16	с.Новостепанівка, вул. Мороза, 50
Дошкільний підрозділ Попасненської гімназії	20	20	с. Попасне, вул. Садова, 1
Дошкільний підрозділ Миколаївського ліцею	60	41	с. Миколаївка, вул. Шкільна, 1
Дошкільний підрозділ Євецько – Миколаївської гімназії	20	10	с. Євецько – Миколаївка, вул. Гагаріна, 2
Дошкільний підрозділ Івано – Михайлівської гімназії	20	12	с. Івано – Михайлівка, вул. Соборна, 12
Дошкільний підрозділ Хащівської гімназії	15	8	с. Хащове, вул. Калініченка, 1

Додаток Д

Туристичні об'єкти Губиниської ТГ

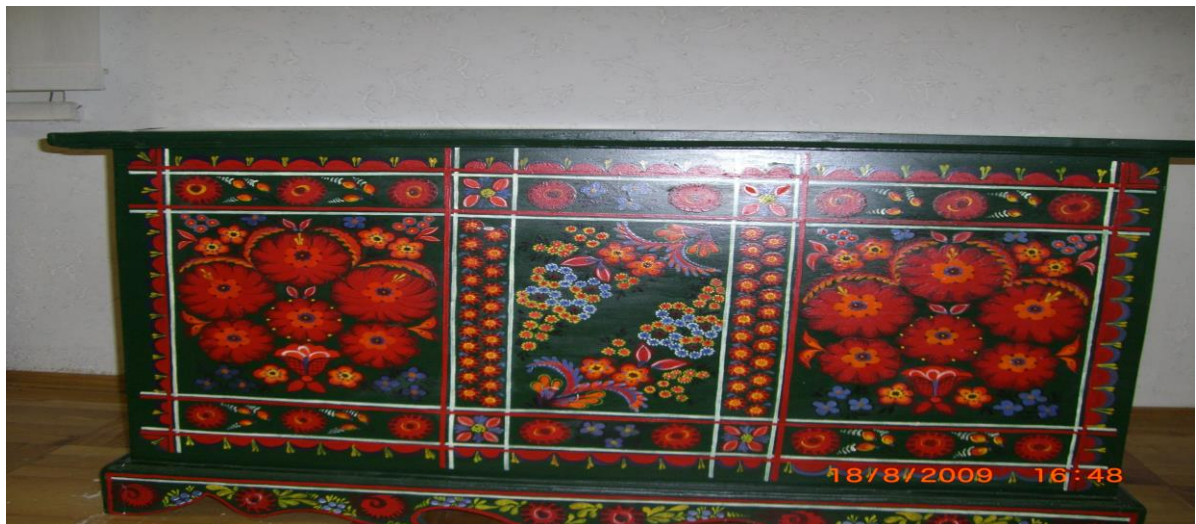
<p>с. Вільне:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Свято-Духівський храм; – ботанічна пам'ятка природи місцевого значення «Вільнянські вікові дуби», розташована між селом Вільне та смт Гвардійське 	
<p>с. Евецько Миколаївка:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Золоті ворота» - «Балка Бандурка» 	
<p>с. Івано Михайлівка:</p> <p>Храм Св. Архистратига Михаїла</p>	
<p>с. Андріївка:</p> <p>Храм «Андрія Первозванного»</p>	

с. Василівка:

- «Турбін»
- «Самарський ліс»
- «Графська криниця»
- «Історико-краєзнавча кімната»
- «Ольгівка» (ставок)
- Пам'ятник природи «Ленінський дуб»
- «Бекет. Сторожова вежа»



Нематеріальна культурна спадщина Губиниської ТГ – Миколаївський розпис



Додаток Е

Бюджет Губиниської ТГ на 2023 рік, тис. грн

№ з/п	Найменування показника	Значення показника
1.	Затверджений обсяг доходів бюджету територіальної громади на 2023 р., всього (2.2.+2.3.+2.4.)	203 158,3
2.	Плановий обсяг власних доходів загального фонду ТГ (податків, зборів та інших платежів) на 2023 рік (відповідно до ст.64 БКУ), всього з них:	126 000,0
	ПДФО	81 200,0
	Земельний податок та орендна плата за землю	9 900,00
	Єдиний податок	19 000,0
	Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів	3 000,0
	Акцизний податок з пального	9 000,0
	Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки	3 410,0
	Рентна плата за користування надрами для видобування корисних копалин, загальнодержавного значення	6,0
	Рентна плата за користування надрами для видобування корисних копалин місцевого значення	8,0
	Транспортний податок	80,0
	Туристичний збір	100,0
	Плата за надання адміністративних послуг	70,0
	Податок на прибуток комунальних підприємств	0,0
	Надходження від орендної плати за користування майном, що перебуває в комунальній власності	0,0
	Інші	226,0
3.	Плановий обсяг власних доходів спеціального фонду ТГ на 2023 рік (відповідно до ст. 69¹ БКУ), всього з них:	391,1
	Екологічний податок	140,00
	Власні надходження бюджетних установ	251,1
4.	Плановий обсяг надходження трансфертів до територіальної громади на 2023 р., всього, у тому числі:	76 767,2
	обсяг базової дотації	4 359,2
	освітня субвенція	55 993,8
	інші трансферти	16 414,2
5.	Затверджений обсяг видатків територіальної громади на 2023 р., всього загальний та спеціальний фонди	203 462,10
	Органи місцевого самоврядування	30 999,23
	Освіта, у тому числі:	113 746,85
	заклади загальної середньої освіти	87 952,43
	заклади дошкільної освіти	18 030,65
	заклади позашкільної освіти	2 737,10
	дитячо-юнацькі спортивні школи (системи освіти)	1 874,91

центри професійного розвитку педагогічних працівників	
Інклюзивно-ресурсні центри	966,86
Культура, з них:	12 416,74
мистецькі школи	
бібліотеки	1 748,10
будинки культури	9 653,00
Фізична культура та спорт	
Соціальний захист	8 909,38
Охорона здоров'я	20 250,44
Житлово-комунальне господарство	5 887,73
<i>з них: благоустрій території</i>	3 930,79
Будівництво та регіональний розвиток	200,00
Транспорт та транспортна інфраструктура	
<i>з них: експлуатація, ремонт та утримання</i>	
Природоохоронні заходи (видатки місцевих екологічних фондів)	140,00
Міжбюджетні трансферти іншим бюджетам	5 776,90
<i>з них реверсна дотація</i>	
Обсяг резервного фонду	1 000,00

Показники ефективності бюджет Губиниської ТГ на 2023 рік, тис. грн.

Назва показника	Значення показника	Середній показник по області	Середній показник по Україні
Доходи загального фонду на 1 мешканця, грн	6566,3	4360,44	1145,13
Видатки загального фонду на 1 мешканця, грн	9592,6	5705,41	1750,82
Капітальні видатки на 1-го мешканця, грн	5824,6	1035,91	74,89
Рівень дотаційності бюджетів, %	0	6,73	15,57
Співвідношення видатків на утримання апарату управління із сумою доходів загального фонду, %	17,7	25,03	28,37
Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду, %	76,5	75,76	82,54
Видатки на загальну середню освіту на 1-го учня, грн	47538,4	26948,34	9364,05
Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, %	28,6	36,51	36,55

Додаток Ж



ГУБІНИСЬКА СЕЛИЩНА РАДА
НОВОМОСКОВСЬКИЙ РАЙОН ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛАСТЬ

РОЗПОРЯДЖЕННЯ**селищного голови**

***Про створення Комітету з управління реалізацією
Стратегії розвитку Губиниської територіальної громади
на період 2023-2027 роки***

Відповідно до пункту 20 статті 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», з метою забезпечення управління реалізацією Стратегії розвитку Губиниської територіальної громади на період 2023-2027 роки» (далі – Стратегія розвитку)

ВВАЖАЮ ЗА НЕОБХІДНЕ:

1. Створити Комітет з управління реалізацією Стратегії розвитку Губиниської територіальної громади на період 2023-2027 роки та затвердити його склад згідно з додатком 1.

2. Затвердити Положення про Комітет з управління реалізацією Стратегії розвитку Губиниської територіальної громади на період 2023-2027 роки та затвердити його склад згідно з додатком 2.

3 Комітету з управління реалізацією Стратегії забезпечити:

– планування операційних завдань та заходів на кожний наступний плановий період;

– призначення відповідальних керівників та команд управління програмами / проектами розвитку;

– проведення моніторингу та оцінювання ходу реалізації Стратегії шляхом підготовки щорічних аналітичних звітів щодо стану виконання програм / проектів розвитку;

– ініціювати за потреби та вносити корективи до Стратегії розвитку Губиниської територіальної громади на 2023 – 2027 роки.

4. Контроль за виконанням цього розпорядження покласти на першого заступника селищного голови – Антона БОРИСЕНКА.

Селищний голова

Петро ЄРЬОМЕНКО

Додаток 3

Фінансове забезпечення

реалізації Плану заходів у першому часовому горизонті (2023 – 2025 роки), тис. грн.

№	Програми та проекти місцевого розвитку	Всього	В тому числі за джерелами фінансування												
			Кошти бюджету територіальної громади			Кошти державного бюджету			Інші джерела						
			Разом	В чому числі по роках			Разом	В чому числі по роках			Разом	В чому числі по роках			
				1	2	3		1	2	3		1	2	3	
1.	Програма соціального розвитку	10 270	5630	180	2520	2730	580	0	80	500	4060	70	1645	2345	12 990
1.1	Розвиток системи соціальних комунікацій через офіційний сайт Губиниської селищної ради, соціальні мережі, інші канали	400	250	50	100	100					150	50	50	50	400
1.2	Створення громадської преси та радіомовлення	950	550		150	200					400		200	200	1 500
1.3	Розвиток громадських організацій	330	130	30	50	50					200		100	100	400
1.4	Створення муніципальних пунктів первинної медичної допомоги	2 000	1300		600	700					700		300	400	2 500
1.5	Придбання автомобілю швидкої медичної допомоги та його обладнання	1 500	400		50	350	500			500	600			600	1 500
1.6	Забезпечення соціальним житлом молодих спеціалістів – медпрацівників, освітян	500	500		250	250									1 000
1.7	Розвиток системи патріотичного виховання	300	210	50	80	80	30		30		60	20	20	20	500

1.16	Організація регулярного сполучення громадським транспортом зі всіма населеними пунктами громади	1 800	200		100	100					1600		800	800	2 000
1.17	Модернізація системи управління та звітності комунальних підприємств Губиниської ТГ	250	250		150	100									250
2.	Програма розвитку самоврядування	3 100	2 350	350	1400	600	650	0	450	200	100	0	100		3 100
2.1	Організація діяльності мобільного ЦНАПу	1 000	900		700	200	100		50	50					1 000
2.2	Розвиток надання адміністративних послуг з використанням новітніх інформаційних технологій	900	600		300	300	300		150	150					900
2.3	Запровадження механізму «зворотного зв'язку» через систему обробки звернень на офіційному сайті селищної ради	600	350	200	150		150		150		100		100		600
2.4	Формування бюджету участі	250	250	150	100										250
2.5	Створення електронного реєстру документів ради й виконкому, забезпечення інтерактивного доступу громадян до них	350	250		150	100	100		100						350
3.	Програма захисту мешканців та навколишнього середовища	4 900	3 100	300	1800	1000	600	0	300	300	1 200	200	650	351	5 000

	розміщення на території громади вітрових енергетичних установок														
4.5	Створення виробництва паливних пелет з відходів сільськогосподарського виробництва	800	100		50	50					700		250	450	1 200
4.6	Розробка інвестиційного паспорту Губиниської ТГ	120	120		120										120
4.7	Розробка Генеральної базової містобудівної документації смт Губиниха	300	300		150	150									300
4.8	Розробка Генеральних планів населених пунктів територіальної громади	250	250		150	100									250
4.9	Проведення PR-компанії «Інвестиційні можливості Губиниської ТГ»	200	200		100	100					100		50	50	300
4.10	Розробка каталогу туристичних маршрутів та послуг Губиниської ТГ	200	200		80	120					150		75	75	200

