

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗНАМ'ЯНСЬКОЇ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Цибульської Наталії Андріївни**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Андрій АНДРЕЙЧЕНКО _____

Рецензент: д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту та
маркетингу
Державного Університету
інтелектуальних технологій і зв'язку,
Наталія КУХАРСЬКА

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПІША

« ____ » _____ 2023 р.

ОДЕСА – 2023

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПІША

«_____» _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Наталії ЦИБУЛЬСЬКІЙ

1. Тема роботи: *«Стратегічне управління розвитком Знам'янської територіальної громади Одеської області»*, науковий керівник роботи: д.е.н., професор Андрій АНДРЕЙЧЕНКО затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету №23-з від 27.02. 2023 року

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 12 грудня 2023 р.

3. Об'єкт дослідження: *процеси стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади на базі Знам'янської територіальної громади Одеської області.*

4. Предмет дослідження: *сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– дослідити сутність, мету і завдання стратегічного управління організацією;

– узагальнити методичні основи формування стратегії розвитку територіальних утворень;

– висвітлити особливості і фактори стратегічного управління розвитком сільських територіальних громад;

5.2. Аналітичний розділ:

– проаналізувати макро- та мікроекономічне середовище розвитку сільської територіальної громади;

– оцінити внутрішні фактори розвитку сільської територіальної громади;

– дослідити проблеми стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади.

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- запропонувати напрями формування структури стратегії розвитку сільської територіальної громади;
- обґрунтувати вибір стратегічних цілей економічного, інфраструктурного та соціального розвитку сільської територіальної громади;
- оцінити ефективність запропонованих проектів розвитку сільської територіальної громади.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

*Сутність поняття «стратегічне управління організацією»
 Стратегічне управління як підсистема управління підприємством
 Система стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади
 Функції органів місцевого самоврядування сільської територіальної громади щодо стратегічного управління розвитком*

6.2. До аналітичного розділу:

*Склад сільських рад Знам'янської ТГ SWOT-аналіз економічної сфери Знам'янської ТГ
 SWOT-аналіз сфери благоустрою та інфраструктури Знам'янської ТГ
 SWOT-аналіз соціальної сфери Знам'янської ТГ Динаміка чисельності членів Знам'янської ТГ на кінець року
 Обсяги доходів Знам'янської ТГ
 Обсяги витрат бюджету Знам'янської ТГ
 Структура видаткової частини бюджету Знам'янської ТГ
 Профіцит (+), дефіцит (-) бюджету Знам'янської ТГ
 Актуальність проблем Знам'янської ТГ (за результатами опитування громадської думки)*

*Дерево стратегічних проблем Знам'янської територіальної громади Одеської області
 Організаційна структура управління Знам'янської ТГ*

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

*Варіанти стратегій розвитку Знам'янської ТГ на основі здійсненого SWOT-аналізу
 Стратегічне бачення розвитку Знам'янської ТГ
 Місія та цінності Знам'янської ТГ
 Стратегічні напрями розвитку Знам'янської ТГ
 Дерево цілей розвитку Знам'янської територіальної громади
 Організаційний план реалізації стратегічної цілі розвитку Знам'янської ТГ
 Ефективність реалізації стратегічних цілей розвитку Знам'янської ТГ.*

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи міністерств, офіційні матеріали Головного управління статистики України, матеріали офіційного сайту Знам'янської ТГ, річна фінансова та оперативна звітність Знам'янської ТГ, проект Стратегії розвитку Знам'янської ТГ, результати власних спостережень, наукові публікації з проблематики дослідження, матеріали мережі Інтернет.*

8. Дата видачі завдання:

27.02. 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	20.02.2023	0,5	виконано
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	27.02.2023	0,5	виконано
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	16.03.2023-24.03.2023-	0,5	виконано
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	25.03.2023-22.04.2023	3,0	виконано
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.04.2023-12.05.2023	0,5	виконано
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.05.2023-12.09.2023	3,0	виконано
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.09.2023-12.11.2023	4,5	виконано
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2023-15.11.2023	1,0	виконано
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2023-22.11.2023	0	виконано
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2023-28.11.2023	1,5	виконано
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2023-12.12.2023	1,0	виконано
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.12.2023	0,1	виконано
14	Перевірка роботи на оригінальність	12.12.2023-20.12.2023	0	виконано
15	Попередній захист на кафедрі	21.12.2023	0,4	виконано
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	20.12.2023-25.12.2023	0	виконано
17	Захист кваліфікаційної роботи	26.12.2023-28.12.2023	1,5	виконано
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Наталія ЦИБУЛЬСЬКА

Науковий керівник: _____ Андрій АНДРЕЙЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Цибульська Н.А. Стратегічне управління розвитком Знам'янської територіальної громади Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2023.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. Реформа місцевого самоврядування та територіальна реорганізація влади в Україні створила умови для подальшого розвитку сільських територіальних громад, збільшення самостійності в менеджменті, отримання ними додаткових ресурсів, збільшення доходів і формування нових можливостей розвитку. Проте внаслідок військової агресії РФ бюджети сільських громад знаходяться на рівні підтримання лише невідкладних потреб, а умови управління сільськими територіями значно ускладнилися. В даному аспекті, успіху можуть досягти ті сільські території й громади, які вдало розвивають внутрішні можливості стратегічного управління, використовують весь перелік внутрішніх і зовнішніх факторів і альтернатив, що впливають на інвестиційний клімат, збільшуючи та поліпшуючи стратегічний потенціал розвитку, незважаючи на складні умови розвитку в реаліях війни в Україні. Проблеми становлення та розвитку системи стратегічного управління досить широко освітлені в зарубіжній літературі. Дослідженням цієї проблеми присвячено роботи таких зарубіжних вчених як Р.Акофф [1], І.Ансофф [2], Г. Мінцберг [10], Дж. Куїнн [11], Дж. А Пірс і Р.Б. Робінсон [12], С.Серто і П. Пітерс [4], А. Томпсон [16], Д. Хассі [8], Дж. М. Хіггінс [7], Є. Шендел і Л. Дж. Хаттен [14]; а також вітчизняних вчених, таких як, В. Василенко і Т. Ткаченко [36], В. Герасимчук [37], Г.Кіндрацька [53], П. Клівець [54], О. Ковтун [55], М. Мартиненко та І. Ігнат'єва [61], А. Міщенко [69], В. Немцов і Л. Довгань [70], Г. Осовська [71], Г. П'ятницька [72], В. Пастухова [73], Р. Фатхутдінов [105], З. Шершньова [108], та багатьох інших.

Теоретичні, методичні та прикладні аспекти стратегічного управління територіальним розвитком представлені в роботах таких науковців і практиків як Л. Абрамов і Т. Азарова [17], О. Берданова та В. Вакуленко [29], Е. Блейклі [33], Н. Гнидюк [38], Г. Дробенко, Р. Брусак, Ю. Свірський [41], Н. Корж, О. Бабчинська, Г. Іванченко [57], І. Лех, С. Могильний, В. Назаренко [60], М. Петрушенко [67], І. Санжаровський [80], А. Сельський [93], З. Сірик [94], І. Ярошенко та І Семигуліна. [109-110], та інших.

Питаннями ефективності стратегічного управління розвитком українських сільських територій опікувалися такі відомі науковці і практики, як А. Андрейченко [19-23], А. Антонов [24], С. Белей [3; 28], В. Борщевський [34], Т.Заяць [48], М. Малік, М. Кропивко, О. Булавка [98], В. Россоха [91-92], та інших. Аналіз наукових напрацювань та позитивного досвіду розвитку стратегічного управління сільськими територіями підтверджують актуальність дослідження цієї тематики для вітчизняної науки і практики. У зв'язку з тим, що в сучасних умовах швидко і постійно відбуваються різноманітні процеси, які змінюють середовище існування сільських територіальних громад, проблематика

та особливості стратегічного управління їх розвитком є актуальними питаннями для дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо удосконалення управління стратегічним соціо-еколого-економічним розвитком сільських територій.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком сільських територіальних громад.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні **завдання**:

- дослідити сутність, мету і завдання стратегічного управління організацією;
- узагальнити методичні основи формування стратегії розвитку територіальних утворень;
- висвітлити особливості і фактори стратегічного управління розвитком сільських територіальних громад;
- проаналізувати макро- та мікроекономічне середовище розвитку сільської територіальної громади;
- оцінити внутрішні фактори розвитку сільської територіальної громади;
- дослідити проблеми стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади;
- запропонувати напрями формування структури стратегії розвитку сільської територіальної громади;
- обґрунтувати вибір стратегічних цілей економічного, інфраструктурного та соціального розвитку сільської територіальної громади;
- оцінити ефективність запропонованих проектів розвитку сільської територіальної громади.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади на базі Знам'янської територіальної громади Одеської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступав загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як:

абстрактно-логічний (при узагальненнях сутності, мети і завдань стратегічного управління організацією; методичних основ формування стратегії розвитку територіальних утворень); монографічний (при дослідженні особливостей і факторів стратегічного управління розвитком сільських територіальних громад); індексний (при характеристиці показників зовнішнього і внутрішнього конкурентного середовища Знам'янської територіальної громади Одеської області); спостереження (при оцінці проблем стратегічного управління розвитком Знам'янської територіальної громади Одеської області), анкетування (при аналізі проблем стратегічного управління розвитком Знам'янської територіальної громади Одеської області), трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни чисельності населення, обсягів доходів і витрат бюджету Знам'янської територіальної громади), графічний (при дослідженні організаційної структури Знам'янської територіальної громади, створенні «дерева цілей» розвитку Знам'янської територіальної громади), SWOT-аналізу економічної, інфраструктурної та соціальної сфери розвитку Знам'янської ТГ (при обґрунтуванні вибору стратегії розвитку Знам'янської територіальної громади), розрахунково-конструктивний (при оцінці ефективності проектів розвитку Знам'янської ТГ).

Джерелами інформації служили Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи міністерств, офіційні матеріали Головного управління статистики України, матеріали офіційного сайту Знам'янської ТГ, річна фінансова та оперативна звітність Знам'янської ТГ, проект Стратегії розвитку Знам'янської ТГ, результати власних спостережень, наукові публікації з проблематики дослідження, матеріали мережі Інтернет.

Елементи наукової новизни отриманих результатів полягають в системному дослідженні процесу стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади:

уточнено:

- поняття стратегічного управління розвитком сільських територіальних громад як «формування системи стратегічних цілей щодо зростання, прогресу і вдосконалення у економічній, інфраструктурній, соціальній і культурній сферах існування сільських територіальних громад» (с. 17);

- перелік функцій органів місцевого самоврядування сільської територіальної громади щодо стратегічного управління розвитком (с. 40);

дістали подальший розвиток:

- складові системи стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади (с. 26).

Практичне значення дослідження полягає у розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. За результатами досліджень опубліковано 1 наукова праця: Цибульська Н..А. Стратегічні проблеми розвитку сільської територіальної громади. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та

глобальний виміри». 1 листопада 2023 року. Одеса: Одеський державний аграрний університет, 2023. 289 с. С. 102-105.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 36 таблиць, 32 рисунки, 6 додатків. Бібліографічний список нараховує 110 літературних джерел, що викладені на 10 сторінках.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі – «Теоретико-методичні основи формування стратегічного управління розвитком територіальних громад» досліджено сутність, мету і завдання стратегічного управління організацією; узагальнено методичні основи формування стратегії розвитку територіальних утворень; висвітлено особливості і фактори стратегічного управління розвитком сільських територіальних громад.

Стратегічне управління розвитком сільських територіальних громад є формуванням системи стратегічних цілей щодо зростання, прогресу і вдосконалення у економічній, інфраструктурній, соціальній і культурній сферах існування сільських територіальних громад. Відповідно функції органів місцевого самоврядування сільської територіальної громади щодо стратегічного управління розвитком можна розбити у функціональному вимірі на групи функцій економічного, інфраструктурного, соціального і культурного розвитку громади.

У другому розділі – «Аналіз стану стратегічного управління розвитком Знам'янської територіальної громади Одеської області» здійснений аналіз макрота мікроекономічне середовище розвитку сільської територіальної громади; оцінено внутрішні фактори розвитку сільської територіальної громади; досліджені проблеми стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади.

Військова агресія РФ, спричинивши масову міграцію та зупинку бізнесу, завдала значного удару по бюджетах всіх сільських громад, а не тільки тих, що знаходяться на тимчасово окупованих територіях.

У третьому розділі – «Удосконалення стратегічного управління розвитком Знам'янської територіальної громади Одеської області» запропоновано напрями формування структури стратегії розвитку сільської територіальної громади; обґрунтовано вибір стратегічних цілей економічного, інфраструктурного та соціального розвитку сільської територіальної громади; здійснено оцінку ефективності запропонованих напрямів розвитку сільської територіальної громади.

Стратегічне бачення розвитку Знам'янської ТГ полягає у існуванні даної громади як відкритої для підприємництва, інноваційної, соціально відповідальної, інклюзивної і креативної соціальної системи, спрямованої на стабільний добробут її членів та всіх стейкхолдерів. Місією Знам'янської ТГ є максимальна реалізація

наявного потенціалу та забезпечення на цій основі високої якості життя і безпечних умов проживання членів громади. Дана місія базується на системі цінностей громади, які висвітлені в роботі.

В основу стратегії розвитку Знам'янської ТГ та сформованого дерева цілей розвитку громади покладено принцип зосередження зусиль на таких пріоритетних питаннях розвитку як: економічний розвиток, розвиток інфраструктури та соціальний розвиток.

Висновки

В процесі дослідження теоретичних та методичних підходів, формування рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади на базі Знам'янської територіальної громади Одеської області можна зробити нижченаведені висновки.

Стратегічне управління розвитком сільських територіальних громад є формуванням системи стратегічних цілей щодо зростання, прогресу і вдосконалення у економічній, інфраструктурній, соціальній і культурній сферах існування сільських територіальних громад. Відповідно функції органів місцевого самоврядування сільської територіальної громади щодо стратегічного управління розвитком можна розбити у функціональному вимірі на групи функцій економічного, інфраструктурного, соціального і культурного розвитку громади. Систему стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади можна розкрити через сукупність таких її складових: блоки стратегічного управління розвитком (ініціація, безпосереднє формування, реалізація стратегії розвитку сільської територіальної громади, а в кінці стратегічний контроль і моніторинг); етапи стратегічного управління розвитком (аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища розвитку; оцінка стратегічних проблем розвитку; визначення стратегічного бачення, місії та цінностей; формування структури цілей розвитку сільської територіальної громади; вибір стратегії розвитку; формування організаційних планів згідно обраних стратегічних цілей розвитку; оцінка, контроль і моніторинг реалізації стратегії розвитку сільської територіальної громади; управління змінами при реалізації стратегії розвитку сільської територіальної громади і коригування цілей); підсистеми стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади (підсистема економічного, інфраструктурного та соціально-культурного розвитку громади); стратегії розвитку сільської територіальної громади, які можна розглядати за трьома сценаріями розвитку – песимістичним, реалістичним і оптимістичним.

Знам'янська територіальна була утворена в листопаді 2017 р. і включає 16 сіл і одне селище міського типу. Для більш повної оцінки сформованих умов для розвитку Знам'янської ТГ в роботі проведено SWOT-аналіз у розрізі трьох напрямів розвитку громади: економіка, благоустрій та інфраструктура і соціальна сфера. Знам'янська ТГ розташована у степовій чорноземній зоні України і є сільською територією, оскільки 65 % земель громади займають орні землі. Дослідження свідчать про стійку тенденцію до зменшення чисельності членів

Знам'янської ТГ щороку в середньому на 31 чол. Дана тенденція є результатом стабільного перевищення рівня смертності над народжуваністю, загальним процесом старіння населення і негативним сальдо міграції. З метою виявлення громадської думки щодо проблем, напрямків і пріоритетів Знам'янської ТГ в липні-вересні 2023 р. було проведено анкетне опитування серед жителів сільських рад, що увійшли до громади у кількості 460 осіб основними проблемами, на думку мешканців громади є погана екологія, відсутність робочих місць, низький рівень доходів населення, низька якість і недоступність медичних послуг, погана робота приміського транспорту, низька соціальна активність і культура населення. Дерево стратегічних проблем Знам'янської ТГ показує, що наслідками існування базових проблем громади є високий рівень бідності серед населення, погані матеріальні умови життя людей. Численними наслідками відсутності коштів у бюджеті розвитку є погане дорожнє покриття, забруднені річки і ставки, погане матеріальне становище об'єктів бюджетної сфери, проблеми зі сміттям, відсутність зон дозвілля і відпочинку. Якщо буде вирішена базова проблема (в бюджеті розвитку громади з'явиться достатньо коштів), будуть вирішені і всі проблеми-наслідки.

Стратегічне бачення розвитку Знам'янської ТГ полягає у існуванні даної громади як відкритої для підприємництва, інноваційної, соціально відповідальної, інклюзивної і креативної соціальної системи, спрямованої на стабільний добробут її членів та всіх стейкхолдерів. Місією Знам'янської ТГ є максимальна реалізація наявного потенціалу та забезпечення на цій основі високої якості життя і безпечних умов проживання членів громади. Дана місія базується на системі цінностей громади, які висвітлені в роботі. В основу стратегії розвитку Знам'янської ТГ та сформованого дерева цілей розвитку громади покладено принцип зосередження зусиль на таких пріоритетних питаннях розвитку як: економічний розвиток, розвиток інфраструктури та соціальний розвиток. За кожним стратегічним напрямком в роботі розроблено дерево цілей, а за кожною стратегічною ціллю низового рівня сформовані організаційні плани їх реалізації. В цілому для реалізації стратегії розвитку Знам'янської ТГ за вказаними напрямками видатки бюджету складуть близько 493 млн. грн. Буде створено 272 робочих місця. Коефіцієнт рентабельності видатків місцевого бюджету на реалізацію стратегічних цілей економічного розвитку громади складе близько 3 грн. 15 коп., тобто, реалізація даної стратегії, крім досягнення високої якості життя і безпечних умов проживання членів громади, буде вигідною для громади і допоможе досягти стратегічного бачення майбутнього громади.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Цибульська Н.А. Стратегічні проблеми розвитку сільської територіальної громади. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри». 1 листопада 2023 року. Одеса: Одеський державний аграрний університет, 2023. 289 с. С. 102-105.

АНОТАЦІЯ

Цибульська Н.А. Стратегічне управління розвитком Знам'янської територіальної громади Одеської області. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Одеський державний аграрний університет, Одеса, 2023.

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади.

У *першому розділі* – «Теоретико-методичні основи формування стратегічного управління розвитком територіальних громад» досліджено сутність, мету і завдання стратегічного управління організацією; узагальнено методичні основи формування стратегії розвитку територіальних утворень; висвітлено особливості і фактори стратегічного управління розвитком сільських територіальних громад.

У *другому розділі* – «Аналіз стану стратегічного управління розвитком Знам'янської територіальної громади Одеської області» здійснений аналіз макро- та мікроекономічне середовище розвитку сільської територіальної громади; оцінено внутрішні фактори розвитку сільської територіальної громади; досліджені проблеми стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади.

У *третьому розділі* – «Удосконалення стратегічного управління розвитком Знам'янської територіальної громади Одеської області» запропоновано напрями формування структури стратегії розвитку сільської територіальної громади; обґрунтовано вибір стратегічних цілей економічного, інфраструктурного та соціального розвитку сільської територіальної громади; здійснено оцінку ефективності запропонованих напрямів розвитку сільської територіальної громади.

Ключові слова: розвиток, стратегія, стратегічне управління, сільська територіальна громада, стратегічне бачення, місія, ціль, організаційний план, ефективність.

ANNOTATION

Tsybulska N.A. Strategic management development of the Znamyanka territorial community of Odesa region. - Manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 073 "Management" - Odesa State Agrarian University, Odesa, 2023.

The qualification work has devoted to the substantiation of theoretical provisions, methodological approaches and scientific and applied recommendations regarding the strategic management of the development of the rural territorial community.

In the first chapter "Theoretical and methodological foundations of the formation of strategic management of the development of territorial communities" the essence, purpose and tasks of strategic management of the organization have investigated; the methodical foundations of the formation of the strategy for the development of territorial entities have summarized; features and factors of strategic management of the development of rural territorial communities have highlighted.

In the second chapter "Analysis of the strategic management development state of the Znamyanka territorial community of Odesa region" an analysis of the macro- and microeconomic environment of the development of the rural territorial community has carried out; the internal factors of the development of the rural territorial community have evaluated; the problems of strategic management of the development of the rural territorial community have studied.

In the third chapter "Improving the strategic management development of Znamyanka territorial community of Odesa region" directions for the formation of the structure of the rural territorial community development strategy are proposed; the choice of strategic goals of the economic, infrastructural and social development of the rural territorial community has substantiated; an assessment of the effectiveness of the proposed areas of development of the rural territorial community has carried out.

Key words: development, strategy, strategic management, rural territorial community, strategic vision, mission, goal, organizational plan, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	8
1.1. Сутність, мета і завдання стратегічного управління організацією.....	8
1.2. Методичні основи формування стратегії розвитку територіальних утворень	18
1.3. Особливості і фактори стратегічного управління розвитком сільських територіальних громад	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗНАМ'ЯНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	44
2.1. Макро- та мікроекономічне середовище розвитку територіальної громади	44
2.2. Внутрішнє середовище розвитку громади.....	56
2.3. Проблеми стратегічного управління розвитком територіальної громади.....	70
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗНАМ'ЯНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	82
3.1.Формування структури стратегії розвитку територіальної громади...	82
3.2. Напрями економічного розвитку громади.....	95
3.3. Розвиток інфраструктури громади	115
3.4. Напрями соціального розвитку громади.....	131
ВИСНОВКИ.....	140
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	145
ДОДАТКИ	156

ВСТУП

Актуальність теми Реформа місцевого самоврядування та територіальна реорганізація влади в Україні створила умови для подальшого розвитку сільських територіальних громад, збільшення самостійності в менеджменті, отримання ними додаткових ресурсів, збільшення доходів і формування нових можливостей розвитку. Проте внаслідок військової агресії РФ бюджети сільських громад знаходяться на рівні підтримання лише невідкладних потреб, а умови управління сільськими територіями значно ускладнилися. В даному аспекті, успіху можуть досягти ті сільські території й громади, які вдало розвивають внутрішні можливості стратегічного управління, використовують весь перелік внутрішніх і зовнішніх факторів і альтернатив, що впливають на інвестиційний клімат, збільшуючи та поліпшуючи стратегічний потенціал розвитку, незважаючи на складні умови розвитку в реаліях війни в Україні. Проблеми становлення та розвитку системи стратегічного управління досить широко освітлені в зарубіжній літературі. Дослідженням цієї проблеми присвячено роботи таких зарубіжних вчених як Р.Акофф [1], І.Ансофф [2], Г. Мінцберг [10], Дж. Куїнн [11], Дж. А Пірс і Р.Б. Робінсон [12], С.Серто і П. Пітерс [4], А. Томпсон [16], Д. Хассі [8], Дж. М. Хіггінс [7], Є. Шендел і Л. Дж. Хаттен [14]; а також вітчизняних вчених, таких як, В. Василенко і Т. Ткаченко [36], В. Герасимчук [37], Г.Кіндрацька [53], П. Клівець [54], О. Ковтун [55], М. Мартиненко та І. Ігнат'єва [61], А. Міщенко [69], В. Немцов і Л. Довгань [70], Г. Осовська [71], Г. П'ятницька [72], В. Пастухова [73], Р. Фатхутдінов [105], З. Шершньова [108], та багатьох інших.

Теоретичні, методичні та прикладні аспекти стратегічного управління територіальним розвитком представлені в роботах таких науковців і практиків як Л. Абрамов і Т. Азарова [17], О. Берданова та В. Вакуленко [29], Е. Блейклі [33], Н. Гнидюк [38], Г. Дробенко, Р. Брусак, Ю. Свірський [41], Н. Корж, О. Бабчинська, Г. Іванченко [57], І. Лех, С. Могильний, В. Назаренко [60], М. Петрушенко [67], І. Санжаровський [80], А. Сельський [93], З. Сірик [94], І. Ярошенко та І. Семигуліна. [109-110], та інших.

Питаннями ефективності стратегічного управління розвитком українських сільських територій опікувалися такі відомі науковці і практики, як А. Андрейченко [19-23], А. Антонов [24], С. Белей [3; 28], В. Борщевський [34], Т.Заяць [48], М. Малік, М. Кропивко, О. Булавка [98], В. Россоха [91-92], та інших. Аналіз наукових напрацювань та позитивного досвіду розвитку стратегічного управління сільськими територіями підтверджують актуальність дослідження цієї тематики для вітчизняної науки і практики. У зв'язку з тим, що в сучасних умовах швидко і постійно відбуваються різноманітні процеси, які змінюють середовище існування сільських територіальних громад, проблематика та особливості стратегічного управління їх розвитком є актуальними питаннями для дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком сільських територіальних громад.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні **завдання**:

- дослідити сутність, мету і завдання стратегічного управління організацією;
- узагальнити методичні основи формування стратегії розвитку територіальних утворень;
- висвітлити особливості і фактори стратегічного управління розвитком сільських територіальних громад;
- проаналізувати макро- та мікроекономічне середовище розвитку сільської територіальної громади;
- оцінити внутрішні фактори розвитку сільської територіальної громади;
- дослідити проблеми стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади;
- запропонувати напрями формування структури стратегії розвитку сільської територіальної громади;

- обґрунтувати вибір стратегічних цілей економічного, інфраструктурного та соціального розвитку сільської територіальної громади;
- оцінити ефективність запропонованих проектів розвитку сільської територіальної громади.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади на базі Знам'янської територіальної громади Одеської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступав загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при узагальненнях сутності, мети і завдань стратегічного управління організацією; методичних основ формування стратегії розвитку територіальних утворень); монографічний (при дослідженні особливостей і факторів стратегічного управління розвитком сільських територіальних громад); індексний (при характеристиці показників зовнішнього і внутрішнього конкурентного середовища Знам'янської територіальної громади Одеської області); спостереження (при оцінці проблем стратегічного управління розвитком Знам'янської територіальної громади Одеської області), анкетування (при аналізі проблем стратегічного управління розвитком Знам'янської територіальної громади Одеської області), трендового аналізу (при виявленні тенденцій зміни чисельності населення, обсягів доходів і витрат бюджету Знам'янської територіальної громади), графічний (при дослідженні організаційної структури Знам'янської територіальної громади, створенні «дерева цілей» розвитку Знам'янської територіальної громади), SWOT-аналізу економічної, інфраструктурної та соціальної сфери розвитку Знам'янської ТГ (при обґрунтуванні вибору стратегії розвитку Знам'янської територіальної громади),

розрахунково-конструктивний (при оцінці ефективності проектів розвитку Знам'янської ТГ).

Джерелами інформації служили Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи міністерств, офіційні матеріали Головного управління статистики України, матеріали офіційного сайту Знам'янської ТГ, річна фінансова та оперативна звітність Знам'янської ТГ, проект Стратегії розвитку Знам'янської ТГ, результати власних спостережень, наукові публікації з проблематики дослідження, матеріали мережі Інтернет.

Елементи наукової новизни отриманих результатів полягають в системному дослідженні процесу стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади:

уточнено:

- поняття стратегічного управління розвитком сільських територіальних громад як «формування системи стратегічних цілей щодо зростання, прогресу і вдосконалення у економічній, інфраструктурній, соціальній і культурній сферах існування сільських територіальних громад» (с. 17);

- перелік функцій органів місцевого самоврядування сільської територіальної громади щодо стратегічного управління розвитком (с. 40);

дістали подальший розвиток:

- складові системи стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади (с. 26).

Практичне значення дослідження полягає у розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. За результатами досліджень опубліковано 1 наукова праця: Цибульська Н.А. Стратегічні проблеми розвитку сільської територіальної громади. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри». 1 листопада 2023 року. Одеса: Одеський

державний аграрний університет, 2023. 289 с. С. 102-105.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 36 таблиць, 32 рисунки, 6 додатків. Бібліографічний список нараховує 110 літературних джерел, що викладені на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність, мета і завдання стратегічного управління організацією

Категорія «стратегічне управління» почала застосовуватись в науковій літературі на початку 70-х років XX сторіччя для того, щоб внести розходження в поняття управління на рівні процесу виробництва і на рівні організації в цілому. Необхідність фіксації такого розходження була викликана змінами ведення бізнесу. Основними передумовами посилення стратегічного характеру управління організацією були наступні:

- зростання нестабільності зовнішнього середовища;
- поступово зростаюча глобалізація економіки;
- розширення внаслідок глобалізації і міжнародної логістики меж ринків діяльності організацій;
- зростання інтенсивності конкурентної боротьби;
- розвиток інноваційної діяльності у світі;
- зростання ступеня диверсифікації діяльності організацій.

Зміст стратегічного управління можна розкрити у відповідях на три важливих запитання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Змістовні характеристики стратегічного управління

Запитання	Відповідь
1. В якому бажаному стані має перебувати підприємство через певний час?	Орієнтація не на минуле і не на порівняння, а на майбутнє. Для бачення майбутнього потрібно визначити чіткі місію й цілі фірми
2. В якому стані знаходиться підприємство в теперішній час?	Потрібні аналіз та інформаційна база з необхідними даними
3. Яким чином можна досягти бажаного стану?	Розробка та реалізація стратегії в умовах обмеженості ресурсів підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [75, с. 18]

За досліджуваний період (1972-2006 роки) сутність поняття постійно удосконалювалась та отримувала нові визначення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Сутність поняття «стратегічне управління організацією»

Вчені, автори	Рік	Стратегічним управлінням організацією є...
1	2	3
Д. Шендел, К. Хаттен [14]	1972	процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації та її підрозділам
Р. Акофф [1]	1981	процес управління довгостроковими цілями, стратегією підприємства та її реалізацією
Д. Хіггінс [7]	1983	процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням
Д. Пірс, Р. Робінсон [12]	1985	набір рішень і дій по формулюванню і виконанню стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації
Хаттен К., Хаттен М. [6]	1988	процес формування цілей організації та процес управління для їхнього досягнення
Сміт Г., Арнольд Д, Біззель Б. [15]	1988	процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, прийняття рішень, їх реалізація та контроль, сфальсифіковані на досягнення цілей та майбутнім зовнішнім середовищем організації
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [16]	1988	процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій
І. Ансофф [2]	1989	стратегічним плануванням в комплексі із оцінкою можливостей управління загальним процесом стратегічних змін
Дж. С. Дей [5, с.2]	1992	передбачення ситуації в майбутньому.
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоурі [9, с.180]	1992	процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації
С. Серто П. Пітер [1, с.12]	1994	тривалий, послідовний, взаємозалежний процес, спрямований на підтримку діяльності підприємства відповідно до його оточення.
Д. Хассі [8]	1998	таке управління підприємством, яке базується на людському потенціалі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни на підприємстві, які дозволяють формувати конкурентні переваги, виживати і досягати поставлених цілей в довгостроковій перспективі
В. Герасимчук [37]	2000	систематизований підхід до управління стратегічними змінами, який складається з: позиціонування фірми через планування стратегії та її можливостей; стратегічного реагування у реальному часі через власний менеджмент; систематичного управління опором змінам за допомогою стратегічних рішень
З. Шершньова, С. Оборська [64]	2000	багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Г. Мінцберг [10]	2001	процес об'єднання окремих складових формального стратегічного аналізу; реальна стратегія призначена для з'єднання внутрішніх рішень та зовнішніх подій в єдиний процес з метою створення нового, широкого розуміння необхідних дій
Л. Забродська [45]	2001	процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічне планування, засноване на порівнянні ресурсного потенціалу організації з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, у якому вона діє
В. Пастухова [73]	2002	діяльність, яка базується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва і має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства
В. Василенко, Т. Ткаченко [36]	2003	динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі реалізації її основних завдань (етапів)
Г. Осовська [71]	2003	високопрофесійна управлінська діяльність зі своєю власною структурною спеціалізацією
М.Мартиненко, І. Ігнат'єва [61]	2006	процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є вибір, що базується на співставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього оточення
Г. Кіндрацька [53]	2006	діяльність, що забезпечує створення і підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі

Джерело: сформовано автором

Узагальнюючи підходи до розуміння сутності стратегічного управління організацією в науковій літературі, В. Пастухова [73] узагальнює його як: «... вид управлінської діяльності, яка передбачає реалізацію встановлених перспективних цілей шляхом здійснення стратегічних змін у підприємстві; управлінський процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія підприємства із зовнішнім оточенням; галузь економічної науки, яка вивчає прийоми, інструментарій, методологію стратегічного управління та способи практичної реалізації цих наукових знань».

Н. Смирновою точки зору стосовно сутності стратегічного менеджменту згруповано з позицій функціонального, процесного, системного, ситуаційного та синтетичного концептуальних підходів до менеджменту організації [96].

Т. Пічугіна, С. Ткачова, О.Ткаченко [75, с. 9] вважають, що мета стратегічного управління полягає у побудові такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і

виконання системи планів, удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

Г. П'ятницька [72] завдання стратегічного менеджменту розглядає з трьох підходів: процесного, елементного, функціонального. Процесний підхід включає основи побудови й функціонування технології управління. Об'єктами його дослідження є стадії управління, етапи управління та їх послідовність, організація робіт, витрати тощо. Елементний підхід пов'язаний з оцінкою та коригуванням, при необхідності, ролі та значення різних елементів управління: стилю управління, інформаційної системи, технічного оснащення, роботи з кадрами тощо. Функціональний підхід пов'язаний з процесом формулювання та досягнення цілей через вплив на види та зміст управлінської діяльності, розподіл праці, формування структури органів управління, діяльність підприємства з урахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища.

Пастухова В.В. [73] пропонує визначати завдання стратегічного управління за наступними напрямками:

- за напрямом створення бачення довгострокової перспективи передбачається вирішення таких завдань, як формулювання місії, формування системи стратегічних цілей, визначення прийнятної стратегії, складання стратегічного плану підприємства;

- за напрямом підтримки динамічної рівноваги підприємства в турбулентному зовнішньому середовищі вирішуються наступні завдання: своєчасне виявлення «слабких» сигналів зовнішнього оточення, формування стратегічного потенціалу успіху, забезпечення адаптації підприємства до зовнішніх змін, нівелювання несприятливого впливу чинників зовнішнього середовища;

- за напрямом здійснення стратегічних змін у підприємстві є необхідним вирішення наступних завдань: формування програми стратегічних змін, створення систем підтримки стратегії.

Предметом стратегічного управління [73] є проблеми, пов'язані з основними цілями підприємства; проблеми і рішення, пов'язані з будь-яким елементом підприємства, необхідним для досягнення цілей; проблеми, пов'язані із зовнішніми чинниками; предметом стратегічного управління є механізм розробки перспективних орієнтирів, формування та реалізація стратегій підприємства.

Об'єктом стратегічного управління визначаються підприємства, стратегічні господарські підрозділи та стратегічні зони господарювання.

Стратегічному управлінню притаманні принципи як загального управління, так і специфічні для нього, під впливом яких управління підприємством набуває відповідного напрямку і характеру, а саме:

- унікальність стратегії;
- економічність;
- довгострокова ефективність;
- чітке розмежування завдань стратегічного та оперативного управління;
- адаптивність;
- обмежена раціональність;
- обґрунтованість вибору стратегічних цілей і стратегій;
- партисипативність управління;
- мотивованість персоналу в процесі досягнення стратегічних цілей;
- забезпечення рівноваги підприємства в зовнішньому середовищі;
- багатоваріантність стратегічних рішень;
- гнучкість стратегічних рішень;
- створення синергічного ефекту.

Р. Фатхутдінов та Г. Осовська представляють систему стратегічного управління підприємства як «...сукупність чотирьох підсистем: забезпечуючої, функціональної, управляючої, цільової. Підсистеми взаємодіють між собою і з системою наукових підходів та методів менеджменту. На структуру стратегічного менеджменту підприємства суттєво впливає зовнішнє середовище через вимоги

споживчого ринку; можливості постачальників; геополітичні, економічні, технологічні зміни в країні тощо» [105].

Пастухова В. [73], узагальнюючи різні наукові судження визначає, що система стратегічного управління як процес здійснення функцій управління включає такі підсистеми (рис. 1.4).

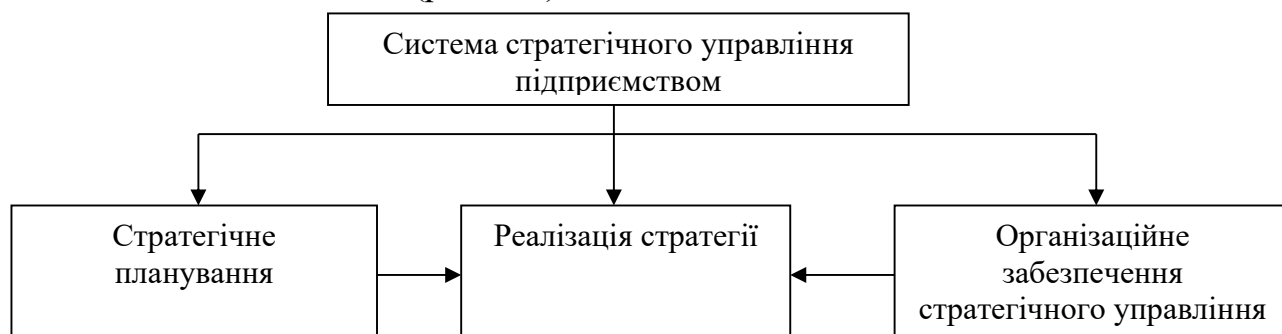


Рис.1.4. Система стратегічного управління за здійснюваними функціями

Джерело: [73]

икористання підходу, що базується на визначенні функціональних сфер застосування стратегічного управління в підприємстві, дає можливість систему стратегічного управління розглядати як сукупність підсистем управління маркетингом, персоналом, фінансами, виробництвом та ін. (рис. 1.5).

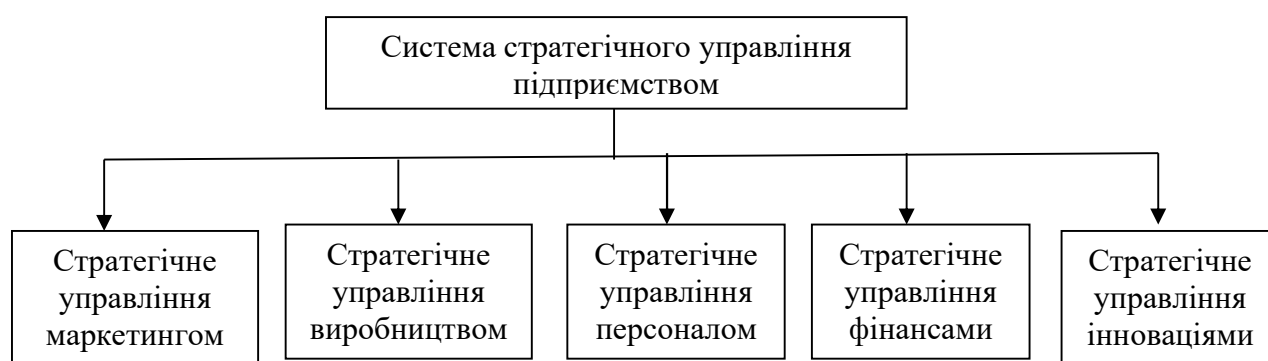


Рис.1.5. Система стратегічного управління за функціональними сферами використання в підприємстві

Джерело: [73]

Стратегічне управління є вихідним у ланцюгу видів управління підприємством (рис. 1.6). Стратегічне управління займає верхнє рівень управлінської ієрархії і визначає загальні напрямки та мету підприємства. Це орієнтовано на довгострокове планування та розвиток. Поточне (тактичне) управління розташоване на середньому рівні і відповідає за впровадження

стратегій на практиці і включає планування процесів та операцій для досягнення конкретних стратегічних цілей. Оперативне управління розташоване на найнижчому рівні і фокусується на конкретних операціях та процесах підприємства. Воно відповідає за щоденні операції та забезпечує виконання завдань, щоб досягти тактичних та стратегічних цілей.



Рис.1.6. Стратегічне управління як підсистема управління підприємством

Джерело: [46]

Л. Забродська [45] виділяє наступні складові елементи системи стратегічного управління (рис. 1.7):

1. стратег-лідер;
2. адекватна структура;
3. адекватна культура;
4. методологія стратегічного управління;
5. система добору та підготовки персоналу.

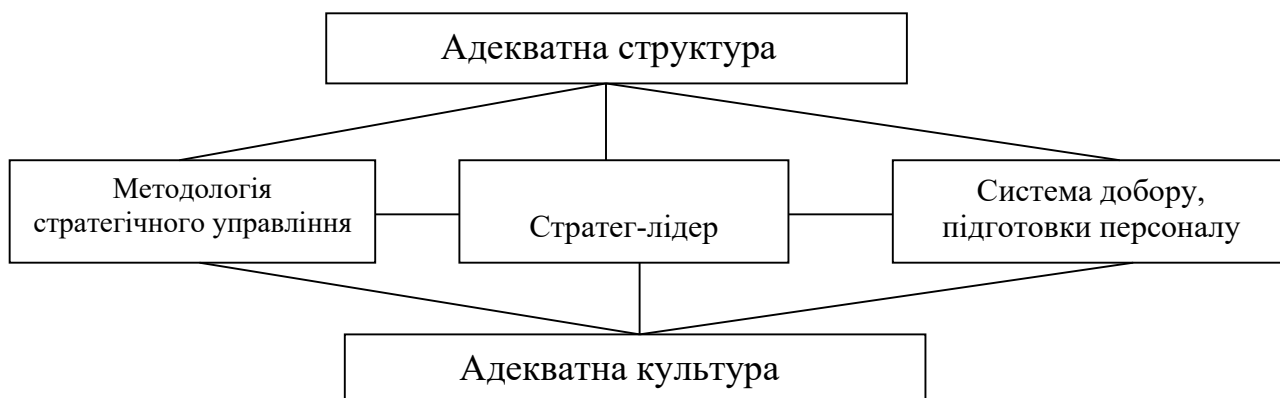


Рис.1.7. Система стратегічного управління

Джерело: [22]

Розглянемо більш детально зміст складових системи.

1. Тип керівника «Стратег-лідер» передбачає суб'єктивний характер стратегічного управління. Ефективна система може бути реалізована лише за умови, що організацією керує особа з достатніми повноваженнями. Ця особа повинна розуміти необхідність та важливість стратегічного управління, впроваджувати систему в організації та постійно її удосконалювати.

Особисті якості керівника-стратега включають наступні риси: схильність до ризику та швидка реакція; перспективність, свобода мислення, схильність до творчості; цілеспрямованість; уміння знаходити підтримку в людей і формувати авторитет; схильність до навчання; лідерські якості та харизма; чесність; комунікаційні вміння та інші.

Керівник-стратег повинен виявляти такі навички та вміння: творче вирішення неструктурованих проблем; ефективне прийняття рішень; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; передбачення можливих варіантів розвитку подій; розробка, аналіз та впровадження стратегій; проектування та використання гнучких організаційних структур; адекватна реакція на обставини та пристосування до невизначених ситуацій; ефективне керівництво та організація колективної праці.

2. Адекватна структура включає два аспекти: структуру організації та структуру управління організацією. Структура організації охоплює кількість видів діяльності, розміри та життєвий цикл підприємства, а також відповідність між системами виробництва та управління. Організаційна структура управління повинна бути гнучкою, зможе розподіляти стратегічні функції між підрозділами та відображати їх у посадових обов'язках фахівців. Під час розробки та аналізу стратегії, оцінки її відповідності, організаційні структури управління можуть трансформуватися в програмно-цільові структури.

3. Адекватна культура організації визначається кількома ключовими характеристиками: методами та стилем управління, що показують, яким чином здійснюється управління всередині організації, включаючи підходи та методи, що використовуються; стилем взаємовідносин, який охоплює взаємовідношення між

працівниками, між працівниками та керівництвом, взаємодію зі споживачами та стосунки зовнішнього середовища; традиціями організації: її звичаями та нормами, які визначаються тривалим досвідом та історією організації; етичними стандартами та цінностями, що охоплює моральні стандарти, які визначають дії та взаємовідношення всередині організації; відношенням робітників до підприємства, що показує як працівники сприймають свою роботу, як вони відносяться до організації та її мети. Ці характеристики формують культурний ландшафт організації та впливають на її ефективність та стосунки між працівниками.

4. Методологія стратегічного управління, яка є важливою частиною ефективного керівництва підприємством. Вона включає в себе розуміння ключових понять та категорій стратегічного управління, а також володіння знаннями і практичними навичками використання методик стратегічного управління. Наявність стратегічних програм, бізнес-планів, інвестиційних проектів і стратегічних планів розвитку служить своєрідним підтвердженням успішного впровадження методології стратегічного управління на підприємстві. Ці документи відображають уявлення про майбутній розвиток компанії, зокрема стратегічні цілі, плани дій та ресурси, необхідні для їх втілення. Враховуючи динамічні зміни в бізнес-середовищі, важливо постійно оновлювати стратегії та плани, а також коригувати їх відповідно до нових умов.

5. Система добору та підготовки персоналу. В організації, яка формує або вже побудувала систему стратегічного управління, мають бути розроблені критерії добору, підбору і розстановки кадрів, а також сформована повна кадрова політика з усіма можливими розділами.

Впровадження системи стратегічного управління організацією передбачає створення організаційно-економічного механізму, який повинен охоплювати весь управлінський цикл. Важливою частиною цього механізму є блоки управління, які включають в себе органи управління і їх функціональну структуру, що здатна виконувати функції стратегічного управління. Орган управління в системі стратегічного управління повинен відповідати за розробку та реалізацію стратегії

організації і взаємодіяти з іншими її відділами та підрозділами, визначати стратегічні цілі, розробляти плани та забезпечувати виконання стратегії. Функціональна структура управління може включати спеціалізовані відділи і підрозділи, які відповідають за конкретні аспекти стратегічного управління, такі як маркетинг, фінанси, виробництво тощо. Ці відділи спільно працюють для досягнення стратегічних цілей організації. Такий підхід дозволяє створити цілісний механізм, який забезпечує ефективну реалізацію стратегії організації та відповідає на зміни в її зовнішньому середовищі.

Слово «розвиток» має латинське коріння. Воно походить від латинського дієслова «developare», яке поєднує в собі «de-» (що означає «зняти» або «скасувати») і «velopare» (що означає «загортати»). Дослівний переклад «developare» означає «розгортати» або «розгортати» [50].

Спочатку цей термін асоціювався з ідеєю розгортання або розгортання чогось, а пізніше він розвинувся, щоб передати ширший сенс зростання, прогресу та прогресу. З часом цей термін набув різних значень у різних контекстах, таких як біологічний розвиток, економічний розвиток та особистий розвиток.

Використання «розвитку» у значенні прогресу та зростання стало більш поширеним у 18 і 19 століттях, особливо в період індустріалізації та наукового прогресу. Саме в цей час це слово почали застосовувати для опису не лише розгортання природних процесів, але й прогресу та вдосконалення суспільств та окремих людей.

Таким чином, етимологія «розвитку» сходить до латинського дієслова «developare», що відображає концепцію розгортання або розгортання, яка з часом еволюціонувала, щоб охопити широкий діапазон значень, пов'язаних із зростанням, прогресом і вдосконаленням у різних сферах.

З огляду на розглянуті категорії, можемо констатувати, що стратегічне управління розвитком сільських територіальних громад – формування системи стратегічних цілей щодо зростання, прогресу і вдосконалення у економічній, інфраструктурній, соціальній і культурній сферах існування сільських територіальних громад.

1.2. Методичні основи формування стратегії розвитку територіальних утворень

Процес планування стратегії розвитку територіальних утворень, ґрунтований на обраній стратегії в експертному середовищі, є системою обґрунтування та ухвалення стратегічних рішень [33]. Цей процес визначає бажаний майбутній стан території та методи його досягнення. Він базується на комплексному аналізі зовнішнього оточення території та внутрішнього потенціалу, спрямований на формування узгоджених заходів разом із територіальною громадою. Ці заходи розробляються для ефективної реалізації, при цьому об'єднуються зусилля та ресурси ключових учасників місцевого розвитку.

Ініціація процесу розробки стратегії розвитку територіального утворення [34] визначається наступними аспектами:

- готовність керівництва громади взяти відповідальність за майбутній соціально-економічний розвиток. Це визначається готовністю та здатністю лідерів громади приймати рішення та керувати процесом з метою досягнення ефективного та стійкого розвитку;
- створення умов для формування сприятливого ділового клімату, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність та матеріально-фінансову самодостатність території, що передбачає впровадження заходів, спрямованих на створення підприємницького середовища та забезпечення фінансової стійкості;
- сприяння конструктивному діалогу між органами місцевого самоврядування, населенням і представниками бізнесу з метою майбутнього розвитку території, що означає створення платформ для взаємодії різних зацікавлених сторін для обговорення та прийняття рішень щодо майбутнього розвитку;
- надання можливості вибору найбільш ефективних і перспективних напрямів розвитку з урахуванням особливостей територіального розвитку та використання переваг представників різних сфер суспільства, що передбачає

проведення аналізу та визначення стратегічних напрямів розвитку, залучення різноманітних груп інтересів для забезпечення різноманітності ініціатив та переваг.

Результати дослідження використання доволі розповсюдженого програмно-цільового методу управління соціально-економічним розвитком територій дають змогу виявити певні недоліки щодо стратегічного планування в процесі розробки стратегій розвитку територіальних громад, а саме [29]:

- аналіз соціально-економічної ситуації та наявних ресурсів території може стати більш глибоким, охоплюючи конкретні соціально-економічні параметри та ресурсний потенціал, а не обмежуючись загальним станом справ;
- необхідно збирати і аналізувати вичерпну інформацію про тенденції розвитку, наявні потенціали, переваги і недоліки, зовнішні фактори тощо, щоб забезпечити повноцінний розвиток території;
- для підтримки програмних заходів та їх ефективної реалізації необхідно розробляти механізми, які включають в себе відповідні фінансові ресурси;
- формулювання чітких, конкретних і науково обґрунтованих стратегічних цілей є ключовим етапом для ефективного розвитку території;
- інтеграція різних програм і створення єдиної методологічної бази можуть поліпшити системність та ефективність стратегій;
- встановлення систем моніторингу для постійного контролю за виконанням стратегій та вчасного реагування на зміни у ситуації допоможе у корегуванні програм соціально-економічного розвитку.

Враховуючи дані недоліки, процес формування стратегії розвитку територіальної громади пропонуємо починати і створювати, враховуючи наступні пропозиції:

1. На початку планування існує доцільність формулювання головної мети розвитку громади або стратегічного бачення. Стратегічне планування має орієнтуватися на майбутнє життя громади, враховуючи фактично досягнуті результати.

2. Існує важливість визначення та узгодження інтересів усіх зацікавлених представників громади: місцевої влади, населення, бізнесу тощо. Формування місії повинно здійснюватися через представників робочої групи та широкий обговорення стратегічного вибору розвитку.

3. Наголошується на актуальності передбачення необхідних змін та попередньої підготовки до них. Стратегія розвитку громади має бути гнучкою і допускати зміни у змісті та термінах. Робоча група повинна бути постійною та готовою до змін.

4. Рекомендується використовувати проектний підхід до реалізації пріоритетів і стратегічних напрямів розвитку громади. Конкретні заходи повинні мати чітке формулювання, критерії оцінки, фінансові показники, терміни реалізації та відповідальних виконавців.

5. Необхідно відмітити обов'язковість впровадження постійного моніторингу за процесом реалізації стратегії. Для цього повинен проводитися аналіз впливу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі на розвиток території, визначаються показники оцінки рівня досягнення цілей та механізми їх впровадження.

З огляду на це, ми можемо уточнити принципи процесу формування стратегії розвитку сучасної територіальної громади:

1. Науковість. В процесі формування стратегії розвитку територіальної громади повинні залучатися висококваліфіковані кадри (науковці, освітяни, експерти тощо). Важливою науковою складовою також є використання сучасних технологій інформаційно-комунікаційного спілкування.

2. Стабільність, яка означає стійкість та довгостроковий характер стратегічного планування. Стратегія розробляється на основі співпраці місцевої влади, бізнесових структур і громадських організацій, враховуючи їхні інтереси і пріоритети.

3. Взаємоузгодженість. Стратегія розвитку територіальної громади як організуючий документ дозволяє ефективно використовувати наявні територіальні ресурси (економічні, історичні, культурні, наукові, освітні,

інфраструктурні тощо), що сприятиме взаємозгодженому та цілеспрямованому використанню різних аспектів розвитку.

4. Об'єднаність. Стратегія формування стратегії розвитку територіальної громади формується як результат об'єднаної роботи органів врядування громади, влади, бізнесу, науково-освітньої сфери та інших суб'єктів, сприяючи згуртуванню суспільства, що підвищить соціальну стабільність територіальної громади.

5. Доступність. Стратегія може розширити можливості громади для отримання фінансово-кредитних ресурсів та технічної допомоги іноземних фінансових організацій, що робить її більш доступною та конкурентоспроможною.

Процес формування стратегій розвитку конкретних територіальних громад, в тому числі сільських, визначається відсутністю єдиної методології та обумовлюється особливостями їхнього функціонування. Ці особливості включають історичні, економічні, соціальні, фінансові, екологічні, демографічні, природні та інші аспекти. Також враховується можливість залучення широкого кола науковців, фахівців, практиків та експертів, що призводить до формування різних підходів до використання основних етапів стратегічного планування та їх взаємозв'язку.

Цей процес є багатовимірним і вимагає інтеграції різноманітних знань та підходів для розробки ефективної стратегії розвитку. Відсутність стандартизованої методології формування стратегій розвитку конкретних територіальних громад дозволяє враховувати унікальні характеристики кожної територіальної громади і сприяє творчому підходу до вирішення проблем. Залучення різноманітних експертів розширює перспективи та забезпечує комплексний аналіз факторів, що впливають на розвиток територій.

Зазначені особливості також впливають на варіативність підходів до стратегічного планування, а саме використання різних методів та елементів стратегічних планів, що робить процес більш гнучким і адаптованим до конкретних потреб та умов розвитку кожної територіальної громади [41; 43].

Дослідження зарубіжного досвіду щодо питань формування стратегії розвитку територіальної громади характеризується схожими послідовностями набору процедур стратегічного планування із певними відмінностями. Так, запропонований в процесі інформаційного обміну з Україною приклад канадських експертів передбачає послідовність виконання робіт з розробки стратегії економічного та соціального розвитку території у більш загальному вигляді: стратегічний аналіз, вибір стратегії, реалізація стратегії [77]. В процесі практичної підготовки етапи більше деталізуються, чітко закріпленої універсальної послідовності їх виконання не використовується, оскільки деякі можна втілювати паралельно.

Американські фахівці [104] розглядають сім ключових етапів у процесі стратегічного планування розвитку конкретної території:

1. Загальний огляд, тобто, оцінка загального контексту та визначення важливих аспектів, що впливають на розвиток території.
2. Аналіз сучасного стану соціально-економічного розвитку, який передбачає детальний огляд поточного стану справ, визначення сильних та слабких сторін, ідентифікація можливостей та загроз.
3. SWOT-аналіз, який включає визначення внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз (SWOT), що служить основою для стратегічного вибору.
4. Стратегічне бачення майбутнього розвитку, який передбачає формулювання місії та цінностей, що визначають стратегічний напрямок майбутнього розвитку.
5. Стратегічний план, який передбачає розробку конкретних цілей, програм та проектів, які втілюють стратегічне бачення.
6. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегії розвитку, що базуються на постійному контролі за виконанням стратегічного плану та визначенні відхилень.
7. Аналіз ефективності й результативності, а, в разі необхідності, також корегування цілей і методів досягнення, який передбачає оцінку досягнень,

визначення ефективності стратегії, а також внесення змін у цілі та методи, якщо це є необхідним.

Цей підхід надає комплексні рамки для розвитку та впровадження стратегій, забезпечуючи системний підхід до досягнення розвитку території.

В більш узагальненій методиці стратегічного планування розвитку територіальної громади ними виділяються такі етапи: ініціація розробки стратегічного планування; створення організаційних структур (робочої групи) зі стратегічного планування; аналіз (SWOT-аналіз); визначення місії, цілей, завдань; планування; реалізація плану; моніторинг, оцінювання [1].

В іншому варіанті розвитку територіальної громади [94] українські дослідники пропонують використовувати методологію процесу формування стратегії розвитку, що передбачає п'ять етапів: організацію роботи; аналіз та оцінку середовища; проблеми розвитку, стратегічне бачення майбутнього, SWOT-аналіз; постановка стратегічних цілей, деталізація оперативних цілей, складання планів дій, проектних завдань, пріоритетів, ухвалення стратегії розвитку; реалізація та моніторинг її виконання.

Українські дослідники Пуцентейло П.Р. і Завитій О.П. пропонують вісім етапів, які можна об'єднати у три стадії: підготовчу, розробки і реалізації. Підготовча стадія передбачає ініціацію розробки стратегії розвитку територіальної громади; проектування процесу стратегічного планування розвитку територіальної громади; формування безпосередньо стратегії. Розробка містить стратегічний аналіз; вибір цілей та напрямків; формування стратегічних дій; прийняття стратегічного плану. Реалізація включає створення відповідних умов, безпосередньо реалізація стратегії та її моніторинг [86].

Інші українські експерти [30] пропонують використовувати у практиці методику стратегічного планування, яка передбачає наступні етапи: підготовка до планування; формулювання бачення майбутнього; оцінка ситуації, проведення SWOT-аналізу та ABC-аналізу; формулювання і вибір конкретних стратегічних цілей розвитку; підготовка тактичного плану дій та заходів; впровадження, моніторинг та оцінка реалізації стратегії розвитку громади.

Інші вітчизняні науковці [41] рекомендують, щоб проект стратегії розвитку території містив наступні складові:

1. Вступ з коротким обґрунтуванням підстав для розроблення та інформація про головного розробника.
2. Аналітична частина:
 - Детальний опис основних тенденцій соціально-економічного розвитку території.
 - Результати моніторингу й оцінки результативності виконання завдань діючої регіональної стратегії.
 - SWOT-аналіз, включаючи аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.
 - Характеристика порівняльних переваг, викликів і ризиків перспективного розвитку.
3. Сценарії розвитку.
4. Стратегічне бачення на відповідний період.
5. Стратегічні цілі та пріоритети розвитку на відповідний період.
6. Оперативні цілі, спрямовані на досягнення стратегічних цілей.
7. Основні завдання, етапи та механізми їх реалізації.
8. Результати реалізації стратегії:
9. Проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації планів заходів.

Науковці та експерти Харківщини [68] пропонують таку послідовність етапів у процесі розробки стратегії розвитку міста:

1. Вступ з обґрунтуванням підстав для розроблення стратегії.
2. Аналіз початкових умов соціально-економічного становища та розвитку міста (профіль громади), який включає загальний опис і особливості території; статистичний аналіз стану і тенденцій соціально-економічного розвитку; позиціонування міста в регіональному, національному та міжнародному контексті; визначення соціально-економічних проблем і точок зростання громадою.

3. Глобальні виклики та прогнозування національних ризиків, який включає врахування тенденцій світової економіки; аналіз світових форсайт-прогнозів тенденцій розвитку територій.

4. Ідентифікація проблем і конкурентних переваг, який передбачає здійснення SWOT-аналізу; визначення місії та візії міста.

5. Формулювання цілей, сценаріїв розвитку та механізму реалізації стратегії, який включає узгодження цілей з регіональними, національними та європейськими пріоритетами і визначення сценаріїв розвитку.

6. Розробка механізму реалізації стратегії.

7. Моніторинг та оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку території.

Ця послідовність етапів свідчить про відсутність універсальної методології в організації процесу розробки стратегій територіального розвитку, і розробники вирішують ці питання під час формування конкретного стратегічного документа для іншого населеного пункту, крім міста.

Що стосується системи стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади, його сутність і зміст можна розкрити через сукупність складових даної системи (рис. 1.8). Розглянемо далі кожен складову.

1. Блоки стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади базуються на теоретичній складовій проектного циклу: ініціація, безпосереднє формування, реалізація стратегії розвитку сільської територіальної громади, а в кінці стратегічний контроль і моніторинг.

2. Етапи стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади, які, узагальнюючи попередні методології, можуть бути наступними:

- Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища розвитку сільської територіальної громади

- Оцінка стратегічних проблем розвитку сільської територіальної громади

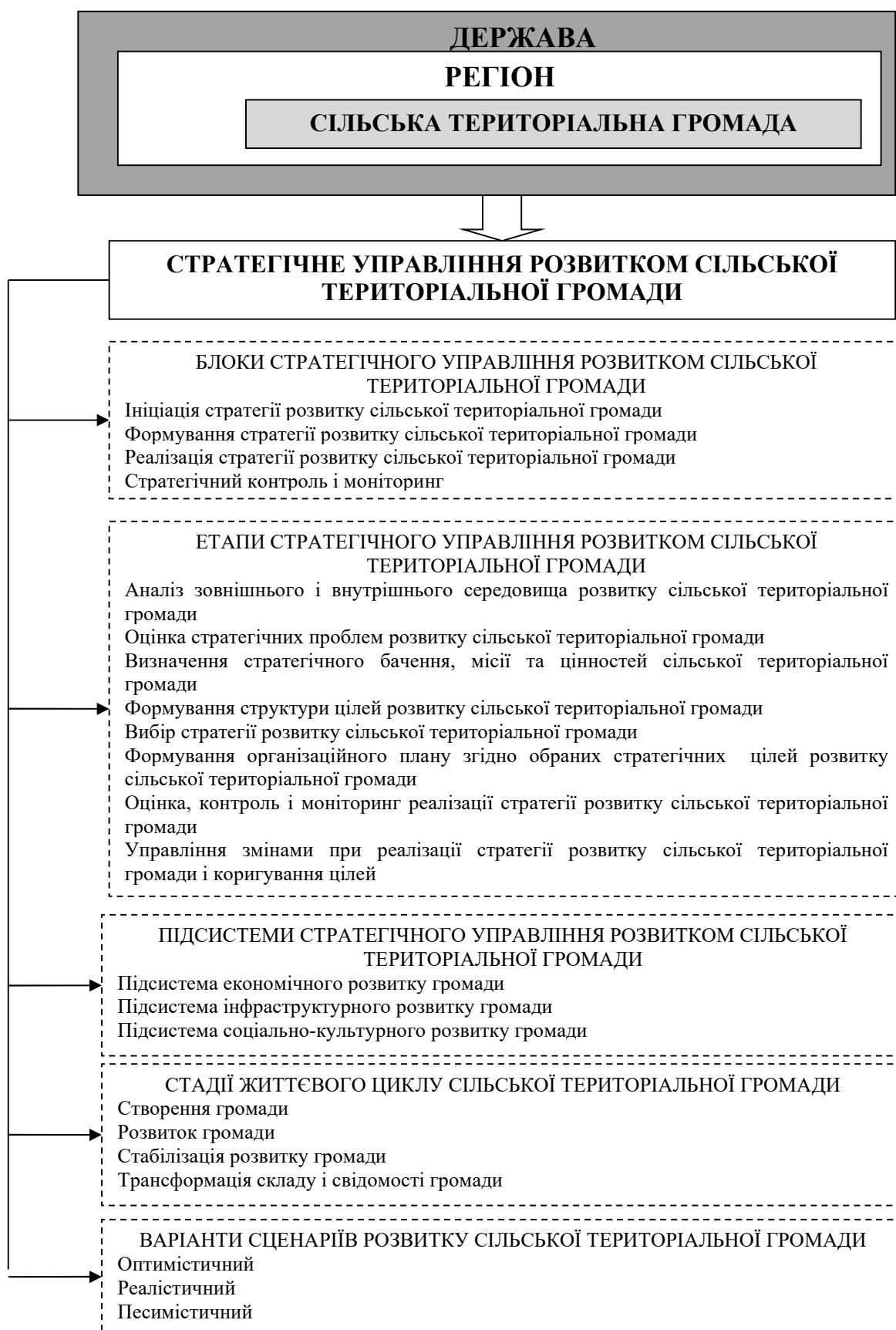


Рис. 1.8. Система стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади

Джерело: створено автором

- Визначення стратегічного бачення, місії та цінностей сільської територіальної громади
- Формування структури цілей розвитку сільської територіальної громади
- Вибір стратегії розвитку сільської територіальної громади
- Формування організаційного плану згідно обраних стратегічних цілей розвитку сільської територіальної громади
- Оцінка, контроль і моніторинг реалізації стратегії розвитку сільської територіальної громади
- Управління змінами при реалізації стратегії розвитку сільської територіальної громади і коригування цілей

3. Підсистеми стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади, які є найбільш важливими структурними елементами, стратегії, що взаємодіють між собою. До них можна віднести найбільш важливі підсистеми як підсистема економічного, інфраструктурного та соціально-культурного розвитку громади.

4. Стратегії розвитку сільської територіальної громади, які можна розглядати за трьома сценаріями розвитку – песимістичним, реалістичним і оптимістичним.

Особливість запропонованої системи стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади полягає в постійному урахуванні постійного взаємозв'язку і взаємозалежності елементів системи «держава-регіон-сільська територіальна громада», яке слід завжди враховувати при описі процесів науково-технічного й соціально-економічного прогресу.

На регіональному рівні концепція соціально-економічного розвитку [104] виступає відправним пунктом для реалізації стратегічного управління і виконує ключові функції:

1. Формування системи цінностей:
 - Встановлення основних цінностей, які визначають соціокультурний та економічний характер регіону.

- Розробка принципів і цінностей, які визначають стратегічні орієнтації для соціально-економічного розвитку.

2. Визначення стратегічних цілей і пріоритетів розвитку:

- Установлення основних напрямків розвитку, які відображають спрямованість регіону на досягнення конкретних результатів.

- Визначення ключових цілей та завдань, що визначають стратегічний курс регіонального розвитку.

3. Консолідація суспільства та мобілізація ресурсного потенціалу:

- Створення умов для об'єднання громадян та зацікавлених сторін навколо спільних цілей.

- Активізація суспільного участі та мобілізація ресурсів для впровадження стратегічних ініціатив.

4. Визначення фінансових ресурсів для реалізації цілей:

- Розробка механізмів фінансового забезпечення стратегічних ініціатив.
- Визначення джерел та механізмів фінансування проектів та програм соціально-економічного розвитку.

Концепція соціально-економічного розвитку виступає основою для скоординованого планування та впровадження стратегічних ініціатив на регіональному рівні.

Ідея стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади є концепцією, що базується на наступних організаційно-управлінських принципах:

5. Принцип цільового характеру стратегічного управління, що заснований на програмно-цільовому підході, спрямованому на досягнення конкретних цілей та завдань у довгостроковій перспективі.

6. Принцип системності управління й комплексності соціально-економічного розвитку, який включає в себе комплексне розглядання всіх аспектів розвитку, орієнтоване на побудову системних рішень для досягнення синергії усіх елементів.

7. Принцип мобілізації ресурсів, що спирається на ринковий механізм стимулювання господарської діяльності для ефективного використання ресурсів та підтримки економічного зростання.

8. Принцип узгодження інтересів, який забезпечує узгодження інтересів органів державної влади, бізнесу та громадянських інститутів на довгостроковій основі для досягнення спільних цілей.

9. Принцип легітимності, який передбачає прийняття основною масою населення стратегії регіонального розвитку, що представлена у концепції, забезпечуючи високий рівень підтримки та довіри соціуму.

Ці принципи спільно визначають стратегічний курс для сталого та ефективного розвитку сільської територіальної громади. Принципи сталого розвитку сільської територіальної громади ґрунтуються на балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами з метою забезпечення якісного та стійкого життя мешканців. Загальний принцип полягає в тому, щоб забезпечити збалансований розвиток, який враховує потреби сучасного покоління, не шкодячи здатності майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

Саме ці принципи можуть бути застосовані при розробці системи стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади. В сучасних українських умовах вони можуть виступати як основи організації формування і вибору стратегії соціально-економічного розвитку регіонів.

Враховуючи наведені принципи, ознаками успішності організації процесу стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади можна вважати наступні елементи:

1. Партнерський підхід, що базується на основі взаємодії органів місцевої влади, бізнесових структур і громадян для забезпечення узгоджених дій та спільного вирішення проблем.

2. Високий рівень громадянського консенсусу, який гарантує забезпечення підтримки та довіри громадян до стратегії, що сприяє ефективності та діловому підходу.

3. Залучення великої кількості зацікавлених сторін з усіх сфер життєдіяльності суспільства для більш повного врахування різних поглядів та потреб.

4. Використання потужного аналітичного та наукового інструментарію для обґрунтування рішень та розробки ефективних стратегій.

5. Взаємозв'язок всіх елементів процесу планування для забезпечення взаємодії та впливу між етапами планування для досягнення спільних цілей.

6. Загальна координація процесу для забезпечення взаємодії різних учасників та ресурсів для спільного розвитку території, який базується на використанні сучасних інформаційних і комп'ютерних технологій усіх сферах життєдіяльності суспільства для ефективного управління та забезпечення взаємозв'язку.

7. Формування стратегічних цілей розвитку з визначенням чітких та конкретних цілей для досягнення успішного розвитку.

8. Створення умов для максимального розвитку державно-приватного партнерства для сприяння співпраці між державним сектором та приватним бізнесом для ефективного використання ресурсів.

9. Використання переваг системи освіти для створення фундаменту ефективного управління місцевим розвитком.

10. Впровадження постійного моніторингу результатів з метою своєчасного коригування стратегії відповідно до внутрішніх і зовнішніх умов впливу.

Ці елементи визначають ключові аспекти успішної стратегії розвитку території та сприяють сталому та ефективному управлінню.

Для подальшого дослідження сутності стратегії розвитку підприємства необхідно проаналізувати сам процес її формування, про що піде мова в наступному пункті роботи.

1.3. Особливості і фактори стратегічного управління розвитком сільських територіальних громад

Існують серйозні виклики у галузі аграрного сектору та розвитку сільських територій в Україні. Невідповідність процесів розпаювання земель і майна аграрних підприємств новим умовам господарювання може впливати на ефективність та стабільність сільських територіальних громад. На нашу думку, варто врахувати декілька аспектів цієї проблеми:

- Невідповідність структури господарювання. Розпаювання та подальша неефективна управлінська діяльність може призвести до розриву між сільськими та аграрними підприємствами і ускладнити впровадження нових умов господарювання.

- Втрата земельних ресурсів. Несистематичне виділення земельних ділянок може призвести до втрати значних аграрних площ та негативно вплинути на обробіток та виробництво.

- Проблеми менеджменту. Невідповідність системи управління може впливати на ефективність аграрного виробництва та соціально-економічний розвиток сільських територій.

- Кадрові проблеми. Недостатність кадрів у сфері управління та розвитку сільських територій може ускладнити впровадження багатофункціонального розвитку.

Для подолання цих проблем можуть бути корисними наступні заходи:

- Реформа системи управління з метою удосконалення організації та методів державного управління аграрним сектором з урахуванням сучасних викликів та вимог ринкових відносин.

- Систематизація розпаювання на основі здійснення розпаювання з урахуванням принципів сталого розвитку та потреб сільських громад.

- Залучення експертів індустрії, що передбачає приєднання до розробки та впровадження стратегій розвитку фахівців із галузі для забезпечення ефективного управління та використання ресурсів.

– Формування партнерств, що передбачає створення партнерських відносин між різними зацікавленими сторонами для спільного розв'язання проблем.

Ці заходи можуть сприяти покращенню управління аграрним сектором та забезпеченню сталого розвитку сільських територій в контексті нових умов господарювання.

Виокремлення територіальних інтересів сільських громад і їхнє врахування в розвитку аграрного сектору є критичним аспектом для досягнення сталого розвитку. Децентралізація та забезпечення рівноваги між центральним та місцевими органами управління є ключовими елементами для забезпечення ефективності та адаптивності управлінської системи.

Децентралізація влади передбачає забезпечення більшої автономії місцевим органам управління, що дозволить їм ефективніше враховувати конкретні потреби і інтереси сільських громад.

Створення та підтримка місцевих ініціатив передбачає заохочення розвитку та використання ініціатив місцевих громад для розробки та реалізації проектів з розвитку сільських територій.

Участь громадян передбачає включення громадян в процеси прийняття рішень, зокрема, через місцеві ради та інші механізми, які дозволяють їм висловлювати свої потреби та погляди.

Розвиток інфраструктури передбачає забезпечення необхідної інфраструктури для розвитку аграрного сектору в сільських територіях, зокрема, шляхом реконструкції та розвитку транспортної, освітньої та медичної інфраструктури.

Стимулювання інновацій передбачає запровадження заходів для підтримки інновацій в аграрному секторі та розвитку нових технологій, що сприятимуть підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності.

Фінансова підтримка передбачає забезпечення фінансової підтримки для розвитку сільських громад та аграрного сектору, враховуючи їхні специфічні потреби та обмеження.

Децентралізація та урахування територіальних інтересів є ключовими факторами для створення ефективної та сталої моделі розвитку аграрного сектору в Україні.

Враховуючи роботи авторів [109; 110], ми можемо виділити проблеми, пов'язані з ефективністю системи державного управління та розвитком сільських територіальних громад в Україні:

1. Неактивне залучення місцевого самоврядування. Здається, що місцеве самоврядування не відіграє активної ролі в розвитку сільських територій. Брак стимулів та повноважень може обмежувати їхню здатність вирішувати проблеми на місцевому рівні.

2. Брак стимулів для розвитку сільських територіальних громад. Відсутність стимулів для економічного розвитку та самостійного прийняття рішень на місцевому рівні може сприяти загальному невдоволенню та неефективності.

3. Централізована система управління сільськими територіальними громадами. Існуюча система державного управління ґрунтується на централізованому підході, що може не враховувати різноманіття та потреби різних сільських громад.

4. Неадекватні умови праці та проживання в сільських територіальних громадах. За сучасних умов система управління не може забезпечити належних умов для праці та проживання людей у сільських районах.

5. Децентралізація та розширення повноважень сільських територіальних громад. Існує необхідність впровадження децентралізації та розширення повноважень місцевого самоврядування для сприяння сільському територіальному розвитку.

6. Соціально-економічна державна політика розвитку сільських територіальних громад. Потребують впровадження нові напрями соціально-економічної політики держави, спрямовані на суттєве підвищення життєвого рівня населення через якісне використання ресурсів та нові підходи до формування продуктивних сил.

Загальний висновок полягає в тому, що системі управління та політиці розвитку сільських територіальних громад необхідно значною мірою переглядати свої принципи та стратегії, акцентуючись розвитку на місцевого самоврядування, створенні стимулів для розвитку та урахуванні специфіки різних регіонів України.

Даний висновок вказує на важливість обґрунтування заходів реорганізації господарського механізму територіального управління в контексті децентралізації влади. Децентралізація влади є ключовим чинником у контексті реформування господарського механізму територіального управління, що передбачає надання більшої самостійності регіонам та відповідальності за економічний і соціальний розвиток сільських територіальних громад. Існує необхідність розвитку приватно-державного партнерства як ефективного механізму для спільної реалізації проектів та ініціатив, спрямованих на підвищення рівня сільського розвитку. Зростає значення економічних методів управління, що вказує на необхідність використання ринкових механізмів та інструментів для стимулювання господарської діяльності на місцевому рівні. При цьому основною метою реорганізації сільських територіальних громад є активізація господарської діяльності для підвищення рівня сільського розвитку. Це може включати заходи для створення сприятливого середовища для підприємництва, інвестицій та розвитку інфраструктури. Таким чином, існує необхідність системної перебудови та модернізації територіального управління, зокрема у контексті розвитку сільських територіальних громад, з урахуванням принципів децентралізації, партнерства та ефективного використання економічних інструментів.

Для реалізації державної політики розвитку сільських територіальних громад, що визначає соціальні, правові, економічні, організаційні основи їх розвитку, в Україні Верховною Радою було прийнято Закон «Про засади державної регіональної політики» [80], в якому передбачені наступні положення:

— Стимулювання і підтримка місцевих ініціатив, де акцентується увага на важливості підтримки та розвитку ініціатив, що виникають на місцевому рівні для ефективного використання потенціалу регіонів і поліпшення якості життя.

– Зменшення територіальної диференціації, метою якого є зменшення нерівності між регіонами за індексом регіонального людського розвитку, спрямоване на забезпечення більш рівномірного розподілу розвитку.

– Розроблення та реалізація програм і проектів, де зазначається необхідність розроблення та реалізації спеціальних програм і проектів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності територій.

– Забезпечення ресурсами розвитку сільських територіальних громад, що передбачає виділення матеріального, фінансового, інформаційного, кадрового та інших видів ресурсів для забезпечення розвитку сільських територіальних громад регіонів.

– Підтримка органів місцевого самоврядування сільських територіальних громад, що передбачає сприяння виконанню повноважень органами місцевого самоврядування в контексті розвитку сільських територій.

Дані положення свідчать про намір держави сприяти балансованому та сталому розвитку всіх регіонів, зокрема сільських територіальних громад, і створювати сприятливі умови для підвищення якості життя сільського населення.

Зазначене передбачає комплексний підхід до розвитку самоуправління та самоврядування на регіональному рівні. Децентралізація влади, розширення повноважень та підвищення відповідальності є ключовими аспектами цього процесу. З огляду на це, ми можемо виокремити наступні основні елементи даного підходу:

1. Розвиток самоуправління, яке передбачає заохочення активності членів сільських територіальних громад та їхньої участі в прийнятті рішень на місцевому рівні. Це може бути досягнуто шляхом впровадження механізмів громадського консультування, публічних слухань та інших форм діалогу між владою та громадянами сільських територіальних громад.

2. Посилення відповідальності органів управління сільських територіальних громад через забезпечення прозорості та відкритості в управлінні. Здійснення регулярної звітності перед громадянами щодо рішень та результатів соціально-економічної та екологічної діяльності.

3. Залучення членів сільських територіальних громад до прийняття управлінських рішень, що передбачає створення можливостей для активної участі членів громад у формуванні та ухваленні рішень місцевого значення, що може включати громадські обговорення, референдуми та інші форми консультацій.

4. Сприяння взаємодії між членами сільських територіальних громад та органами влади шляхом забезпечення ефективного механізму співпраці між органами місцевого самоврядування та територіальними громадами для спільного вирішення проблем та визначення пріоритетів розвитку.

5. Підвищення кваліфікації та підтримка посадових осіб органів управління сільськими територіальними громадами, що передбачає забезпечення навчання та розвитку посадових осіб для ефективного виконання їхніх обов'язків у контексті розширених повноважень.

Ці заходи спрямовані на покращення управління на місцевому рівні та забезпечення взаємодії між органами влади та громадянами для досягнення спільних цілей розвитку сільських територіальних громад.

Формування самодостатніх сільських територіальних громад, спроможних виконувати як свої функції, так і делеговані державою, пов'язане із здійсненням адміністративно-територіальної реформи, що зумовило необхідність прийняття Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [79] з метою об'єднання сусідніх сільських територіальних громад для забезпечення їх більшою кількістю централізованих ресурсів для економічного, соціального та культурного розвитку. На підставі даного Закону Постановою Кабінету Міністрів України було також затверджено «Методику формування спроможних територіальних громад» [83], яка розшифровує практичні рекомендації щодо процесу об'єднання сільських територіальних громад.

Об'єднання сільських територіальних громад та децентралізація влади дійсно можуть мати значний вплив на розвиток інститутів самоорганізації населення та місцевого самоврядування на селі. Дані зміни в адміністративній та владній структурі сприятимуть створенню більш гнучкої та реактивної системи управління на місцевому рівні. Децентралізація переносить частину владних

повноважень з центрального рівня на місцевий, надаючи сільським територіальним громадам більше контролю над власним розвитком. Це може призвести до більшої відповідальності та ефективності в стратегічному управлінні регіональним розвитком. Об'єднані сільські територіальні громади можуть встановлювати механізми для активної участі громадян в процесі управління. Громадські обговорення, публічні консультації та інші інструменти забезпечують членам громад можливість впливати на рішення, які стосуються їхнього життя та спільноти. Також децентралізація може підтримати розвиток місцевих ініціатив і проектів. Сільські громади можуть бути активними у розробці та впровадженні власних стратегій розвитку, що відповідають їхнім потребам і можливостям. Збільшення владних повноважень місцевих громад може сприяти розвитку інститутів самоорганізації. Локальні організації, громадські об'єднання та інші структури можуть бути активними учасниками процесу прийняття рішень та реалізації проектів на місцевому рівні. Децентралізація може допомагати уникнути нерівномірного розподілу ресурсів та розвитку сільських територіальних громад, сприяючи створенню системи, яка враховує потреби різних місцевостей. Ці зміни спрямовані на покращення ефективності управління та розвитку на місцевому рівні, стимулюючи активну участь членів сільських територіальних громад та збільшення їхнього впливу на прийняття рішень, що стосуються їхнього життя та спільнот.

Питання підвищення ефективності формування та використання відтворювального потенціалу сільських територій знаходиться в полі зору як вітчизняних вчених-економістів, так і органів влади і управління. Однак суттєвого поступу в його вирішенні немає. Натомість сформувався ряд проблем і негативних тенденцій в соціально-економічному розвитку сільських територій як наслідок – знижується рівень якості життя селян. До головних причин, що спричинили такий стан речей, перш за все можна віднести: продовження кризових явищ в сільській економіці, звуженні ресурсної бази, нестача висококваліфікованих кадрів; концентрація господарської діяльності в приміських територіях і, як наслідок, зменшення можливостей розвитку

периферії; високий рівень диференціації в соціально-економічному розвитку сільських територій; нерозвиненість соціальної та інженерної інфраструктури на селі. Отож підсумком цього є посилення деструктивних демографічних процесів, руйнування сформованої системи розселення, деградація земель.

Питання ефективності формування та використання відтворювального потенціалу сільських територіальних громад актуальне для вчених, економістів-практиків та органів влади. Проте, до цього часу не відбулося значного прогресу у вирішенні цих питань. Соціально-економічний розвиток сільських територій стикається з численними проблемами, такими як кризові явища в сільському господарстві, обмежена ресурсна база, недостатність кваліфікованих кадрів, концентрація господарської діяльності в приміських районах, що обмежує розвиток периферії, висока диференціація в рівні соціально-економічного розвитку, та недостатня розвиненість соціальної та інженерної інфраструктури в сільських районах. Ці проблеми призводять до загострення демографічних проблем, руйнування системи розселення та деградації земель.

Вказані проблеми є важливими в контексті сталого розвитку сільських територіальних громад. Дійсно, підвищення ефективності формування та використання відтворювального потенціалу сільських територіальних громад може вимагати комплексного підходу та впровадження стратегій, спрямованих на вирішення цих проблем:

1. Стимулювання сільського розвитку:
 - Запровадження ефективних сільськогосподарських технологій та підтримка сільських господарств.
 - Розвиток сільського туризму та інших галузей, які можуть створити нові можливості для місцевого економічного зростання.
2. Управління ресурсами:
 - Раціональне використання земельних ресурсів та запобігання деградації ґрунтів.
 - Залучення нових технологій для підвищення ефективності використання природних ресурсів.

3. Розвиток інфраструктури:
 - Вдосконалення транспортної і соціальної інфраструктури на селі.
 - Забезпечення доступу до освіти та охорони здоров'я на сільських територіях.
4. Підтримка малих і середніх підприємств:
 - Надання фінансової та консультативної підтримки малим сільським підприємствам.
 - Створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва на селі.
5. Соціальна підтримка:
 - Забезпечення доступу до соціальних послуг та створення умов для приваблювання та утримання населення на територіях сільських територіальних громад.
 - Програми підтримки молоді та сімей на селі.

Інтеграція цих стратегій розвитку сільських територіальних громад може допомогти створити сталий розвиток для сільських територій і покращити якість життя їхніх мешканців.

Досліджуючи проблеми та перспективи розвитку сільських територій в умовах децентралізації, в першу чергу слід зазначити, що розвиток сільських територіальних громад є способом господарювання на територіях даних громад, який може задовольнити соціальні, економічні, культурні й екологічні потреби їх членів. Суть розвитку сільських територіальних громад «... полягає в обов'язковій узгодженості економічного, екологічного та людського розвитку, щоб від покоління до покоління не знижувався рівень якості та безпеки життя людей, які не погіршувався стан довкілля, і відбувався соціальний прогрес, який задовольняє потреби кожної людини» [98].

В даному аспекті слушною є думка Россохи В. та Плотнікової М., які вказують на те, що «...в межах існуючих системи і технологій державного управління «зверху-вниз» практично неможливим є забезпечення належних умов праці й проживання людей у сільських поселеннях. Система державного і

громадського управління повинна формуватися на засадах децентралізації, розширення повноважень самоврядування, відпрацювання організаційно-економічного механізму макроекономічного попиту, територіально-самоврядного й галузевого управління комплексним розвитком регіону» [91]. Оскільки процес децентралізації влади в розвитку сільських територіальних громад є досить складним процесом із значною кількістю проблем, ми можемо виділити конкретні групи функцій економічного, інфраструктурного, соціального і культурного розвитку щодо органів місцевого самоврядування сільської територіальної громади з метою удосконалення даного процесу (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Функції органів місцевого самоврядування сільської територіальної громади щодо стратегічного управління розвитком

Джерело: створено автором

Наслідком децентралізації влади є розширення повноважень органів управління і членів сільських територіальних громад, що, в свою чергу сприятиме:

- розвитку самоуправління сільських територіальних громад;
- посиленню ступеня відповідальності органів управління і членів сільських територіальних громад за соціально-економічний та екологічний розвиток громади;
- прозорості розробки і прийняття управлінських рішень органами управління сільськими територіальними громадами;
- залученню більшої кількості видів ресурсів сільських територіальних громад для реалізації проектів соціально-економічного розвитку певної сільської території.

Для досягнення стійкого розвитку сільських територіальних громад в умовах децентралізації влади важливим є активне залучення всіх стейкхолдерів громади, незалежно від їхнього потенціалу, до проведення реформ і здійснення проектів. Зняття адміністративних обмежень всередині сільської територіальної громади сприятиме розширенню місцевого бізнесу через відкриття невеликих крамниць, швейних цехів, або ж невеликих підприємств з переробки сільськогосподарської продукції. Під час стратегічного планування свого розвитку такі сільські територіальні громади визначають розвиток сільських територій однією із стратегічних цілей.

У контексті децентралізації управління сільськими територіальними громадами та визначення напрямів їх розвитку важливим є врахування факторів впливу поведінки членів сільських територіальних громад на стратегічне управління розвитком (рис. 1.10). З огляду на дані фактори, в стратегічному управлінні сільськими територіальними громадами важливим є врахування даних факторів поведінки і грамотна мотивація членів громади до активної участі у її житті.

В умовах обмежених фінансових ресурсів ефективними інструментами їх залучення є стратегія розвитку сільської території та план реалізації, який

включає конкретні дії та кроки. Ці стратегії фактично виступають як інструкції щодо розвитку сільської території. Вони спрямовані на ефективне використання трудових ресурсів, запобігання безробіттю та забезпечення соціального захисту населення громади.

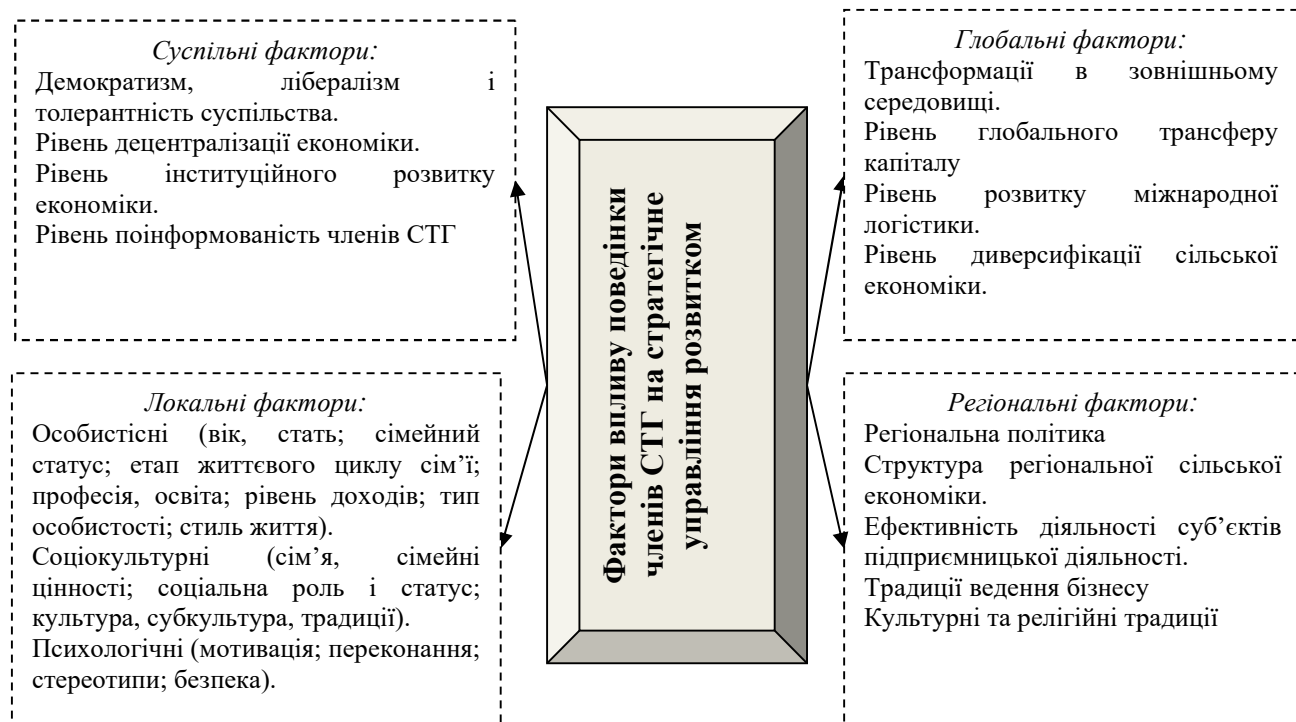


Рис. 1.10. Фактори впливу поведінки членів сільських територіальних громад на стратегічне управління розвитком

Джерело: створено автором на основі [28]

В даному аспекті проблеми також можуть виникнути через неадекватну кваліфікацію управлінських кадрів у сфері розподілу та адміністрування бюджету громади, недоцільне сподівання на залучення грантів, інвестицій та коштів різних програм без належного стратегічного бачення перспектив розвитку та відповідних механізмів його забезпечення. Місцеве самоврядування, насамперед, повинно керувати сільськими територіальними громадами, спрямовуючи їх діяльність на організацію стратегічних соціально-економічних завдань та реалізацію науково-технічних проектів підприємств і організацій, які розташовані на її території. Важливо підтримувати пошук та впровадження найбільш ефективних форм співпраці всіх учасників суспільних процесів сільських територіальних громад, зокрема наукових установ, закладів вищої освіти аграрного спрямування,

товаровиробників, і, таким чином, активізувати формування регіонального кластера.

Стратегічні цілі управління сільськими територіальними громадами мають спиратись на досягнення їх відповідного саморозвитку, самозабезпечення і самозайнятості за рахунок використання внутрішнього потенціалу даних громад, наслідком якого стане їх розвиток і процвітання, а також підвищення якості життя членів сільських територіальних громад.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗНАМ'ЯНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Макро- та мікроекономічне середовище розвитку територіальної громади

Знам'янська територіальна громада (далі – Знам'янська ТГ) знаходиться в північно-західній частині Іванівського району Одеської області. В результаті реформи децентралізації в листопаді 2017 р. в Іванівському районі Одеської області було створено три територіальні громади – Знам'янська ТГ, Коноплянська ТГ та Великобуялицька ТГ. Процес утворення Знам'янської ТГ відбувся на базі 6 сільських рад, до яких входили 16 сіл і одне селище міського типу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад сільських рад Знам'янської ТГ станом на 01.01.2023 р.

Сільські ради	Населення		Відстань до адміністративного центру громади, км.
	кількість, чол.	питома вага, %	
Знам'янська (с. Знам'янка)	3716	42,6	
Радісенська (с.м.т. Радісне)	1568	18,0	11,5
Новоєлизоветівська (с. Ново-єлизоветівка, с. Новопетрівка Друга, с. Новопетрівка Перша, с. Новостепанівка, с. Сирітське Друге, с. Сирітське Перше, с. Софіївка, с. Стара Єлизоветівка)	1439	16,5	23,7
Цибулівська (с. Цибулівка, с. Малозименове, с. Поліно-Осипенкове)	914	10,5	13,8
Воробіївська (с. Воробйове, с. Юрашеве)	714	8,2	11,7
Великозименівська (с. Великозименове, с. Мірціянове)	358	4,1	7,6
Разом	8704	100,0	

Джерело: створено автором на основі [49]

Знам'янську об'єднану територіальну громаду (пізніше – просто територіальну громаду) було створено в листопаді 2017 року у відповідь на виконання Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»

[49]. До її складу увійшли наступні сільські ради: Знам'янська Великозименівська, Воробіївська, Цибулівська Великомихайлівського району, Новоєлизаветівська Ширяївського району та Радісненська селищна рада. Центром територіальної громади стало с. Знам'янка.

Громада має вигідне розташування, адже через автомобільну дорогу міжнародного значення E95 (M05) до м. Києва 405 км, до м. Вінниця – 353 км, до м. Миколаїв – 201 км, до м. Херсон – 272 км. Найближчий міжнародний аеропорт та морський порт розташовані у м. Одеса на відстані 79,2 км і 77,3 км відповідно. Територією громади проходить проміжна залізнична станція Одеської залізниці зі станцією Новознам'янка.

Клімат громади континентальний із спекотним сухим літом, вологою й іноді дуже холодною зимою. Середньорічна температура повітря по метеостанції Роздільна складає 9,2°C. Найбільш холодним місяцем є січень з середньомісячною температурою -4,2°C, найбільш теплим - липень, з середньомісячною температурою 21,5°C. Абсолютний максимум температури +37°C, абсолютний мінімум -29°C.

Тривалість періоду з негативними температурами становить близько 75 днів. Взимку мають місце часті відлиги з температурою повітря до +10...12°C. Перехід температури через 0°C відбувається в третій декаді лютого. Найбільша тривалість безморозного періоду 244 дні. Опади нерівномірні, громада відноситься до зони ризикованого землеробства (мал. 3). Середньорічна кількість опадів становить 504 мм. Велика частина опадів випадає втеплу пору року / квітень-жовтень / і становить 260-270 мм, в зимово-весняний період випадає 170-180 мм. У зимовий час опади випадають у вигляді снігу. Сніговий покрив з'являється в середньому в середині грудня, сходить на початку березня. Число днів зі сніговим покривом становить 28. Більш, ніж у 80% зими спостерігається відсутність стійкого снігового покриву. Висота снігового покриву мінлива від року до року. У середньому висота становить 4-5 см, найбільша 17-20 см. Запас води в снігу становить у середньому 23-33 мм. Поряд з роками нормальної зволоженості часті посушливі роки. За теплий період року буває в середньому 4-5

бездощових періодів тривалістю більше 10 днів. Взимку на території переважають північні і південно-західні вітри, влітку – північнозахідні і північні.

Адміністративний центр ТГ – с. Знам'янка, розташоване в північно-західній частині Іванівського району на відстані 2 км від проміжної залізничної станції Новознам'янка Одеської залізниці та 75 км від обласного центру м. Одеса. С. Знам'янка має вигідне географічне розташування, оскільки поряд з територією населеного пункту проходить автомобільне сполучення міжнародного значення Київ – Одеса та пересікає автомобільна дорога територіального значення Т1616 Березівка – Михайлопіль – Знам'янка – КПП «Гребеники». Площа населеного пункту складає 18,8 км². Перша згадка про село, яке тоді мало назву Катаржино, датується 1804 р. Ще одна згадка про поселення зустрічається трохи пізніше в архівній справі Комітету з опіки іноземних переселенців за 1806 р., де говорилося, що восени цього року сподіваються на приїзд колоністів до колонії Катаржино, а в 1812 р. – про приїзд болгарських колоністів морем та розселення їх в с. Катаржино та с. Малий Буялик. Станом на 1886 р. в селі, центрі Катаржинської волості Тираспольського повіту Херсонської губернії, мешкало 3456 осіб, налічувалось 497 дворових господарств, існували православна церква, школа, земська станція, 12 лавок, 8 винних погребів, винний склад, відбувались базари по понеділках. Період 1918-1941 р.р. був найважчим у житті села, оскільки відбувались переділ власності, колективізація, голод, репресії. У 30-ті роки с. Катаржино було перейменовано у с. Сталіно, а в 1961 р. село було перейменовано у Краснознам'янку. В серпні 2016 р., відповідно до Закону України «Про засудження комуністичного та націоналсоціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки» [81] село Червонознам'янка було перейменовано в село Знам'янка.

Територія Знам'янської сільської ради становить 133 км². Територією ради протікає річка Малий Куяльник. В селі наявні об'єкти інфраструктури: дитячий садок «Сонечко», загальноосвітня школа I-III ст., будинок культури.

Селище міського типу Радісне є центром селищної ради в Знам'янській громаді, Іванівського району, Одеської області розташоване на заході

Іванівського району. Площа селища складає 1,82 км². Відстані складають: до найближчої залізничної станції Новознам'янка 5 км, до районного центру м. Іванівка – 16 км. Автошляхами, до обласного центру м. Одеса – 76 км. Селище почало створюватись з 1965 р. для потреб у робочій силі майбутнього цукрового заводу і в подальшому було газифікованим. В 1971 р. в с.м.т. Радісне був побудований Червонознам'янський цукровий завод, який на даний час не функціонує. В селищі є ДНЗ «Берізка», загальноосвітня школа I-III ступенів, поліклініка, будинок культури.

Село Новоєлизаветівка є центром сільської ради, до складу якої також входять ще 7 населених пунктів: с. Новопетрівка Друга, с. Новопетрівка Перша, с. Новостепанівка, с. Сирітське Друге, с. Сирітське Перше, с. Софіївка, с. Стара Єлизаветівка. Новоєлизаветівська сільська рада утворена в 1936 р. Територія сільської ради становить 95,2 км². Територією ради протікає річка Великий Куяльник. На території функціонує загальноосвітня школа I-III ступенів, 2 будинки культури.

С. Цибулівка є центром сільської ради, якій також підпорядковані села Малозименове та Поліно-Осипенкове. Цибулівська сільська рада розташована на сході Великомихайлівського району і утворена в 1920 р. Територія ради складає 52,3 км². Територією ради протікає річка Малий Куяльник. На території наявні загальноосвітня школа I-II ступенів, 2 будинки культури.

С. Воробіївка є центром сільської ради, в склад якої входять села Воробйове та Юрашеве. С. Воробіївка було засноване у 1815 р. під назвою Воробйове-Берлін, але у 1945 р. – змінило свою назву на с. Чапаєве. Сільська рада розташована на сході Великомихайлівського району. Територія ради: 69,3 км². Сільська рада утворена в 1961 р. як Чапаївська сільська рада Цебриківського району, в 1962 р. була віднесена до складу Роздільнянського району, а в 1965 р. сільрада була передана зі складу Роздільнянського до Великомихайлівського району. У 2016 р. згідно із законом «Про засудження комуністичного та націоналсоціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та

заборону пропаганди їхньої символіки» [81] було перейменоване в с. Воробіївка. Поблизу протікає річка Малий Куяльник. Є загальноосвітня школа I-II ступенів.

С. Великозименове є центром сільської ради, в склад якої також входить с. Мірціянове. Села розташовані на сході Великомихайлівського району. Площа сільської ради складає 1,9 км². На території функціонує загальноосвітня школа I ступеня та будинок культури.

Розподіл території, населених пунктів і жителів району між трьома територіальними громадами Іванівського району наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл території, населених пунктів і жителів між територіальними громадами Іванівського району станом на 01.01.2023 р.

Назва ТГ	Площа		Населені пункти		Кількість мешканців	
	км ²	%	кількість, од.	%	чол.	%
Знам'янська ТГ	410,9	46,1	18	50,0	8704	43,7
Коноплянська ТГ	313,9	35,2	15	41,7	4917	24,7
Великобуялицька ТГ	166,2	18,7	3	8,3	6298	31,6
Разом	891,0	100,0	36	100,0	19919	100,0

Джерело: створено автором на основі [49]

З трьох територіальних громад Іванівського району Знам'янська ТГ є лідером за всіма показниками розмірів – площею, кількістю населених пунктів та трудовими ресурсами, що вказує на її вищу конкурентоспроможність в порівнянні з іншими територіями району, тобто, дана громада має вищу інвестиційну привабливість та можливості для подальшого розвитку. Крім того, проживання на території Знам'янської ТГ великої кількості населення (8704 чол.) формує широку і надійну податкову базу, яка забезпечить стабільне надходження в бюджет ТГ фінансових ресурсів.

В контексті середовища розвитку Знам'янської ТГ доцільно дослідити опорний (планувальний) каркас території, до якого відносяться населені пункти, розташовані на території громади плюс транспортна мережа. В містобудуванні цей каркас співвідносять із планувальною структурою певної території. Опорний (планувальний) каркас території складається з двох елементів – основних осей і вузлів економічного розвитку. Осями розвитку території виступають транспортні

магістралі та інженерні комунікації (лінії електропередач, газопроводи), а вузлами розвитку – населені пункти на перетині осей розвитку. Світовий досвід показує, що саме навколо планувальних осей і в вузлах розвитку територій концентруються основні обсяги виробництва, населення, виробнича і соціальна інфраструктура. Ці елементи опорного каркасу завжди є найбільш привабливими для інвесторів. Знам'янська ТГ має три головні осі розвитку і одну допоміжну вісь розвитку.

I (головна) вісь: автомобільна дорога міжнародного значення M05 (E95) Київ-Одеса. На осі розташовані с. Знам'янка, с.м.т. Радісне, с. Великозименове та с. Марціянове. Навколо осі концентрується близько 70 % населення громади (рис. 2.1).

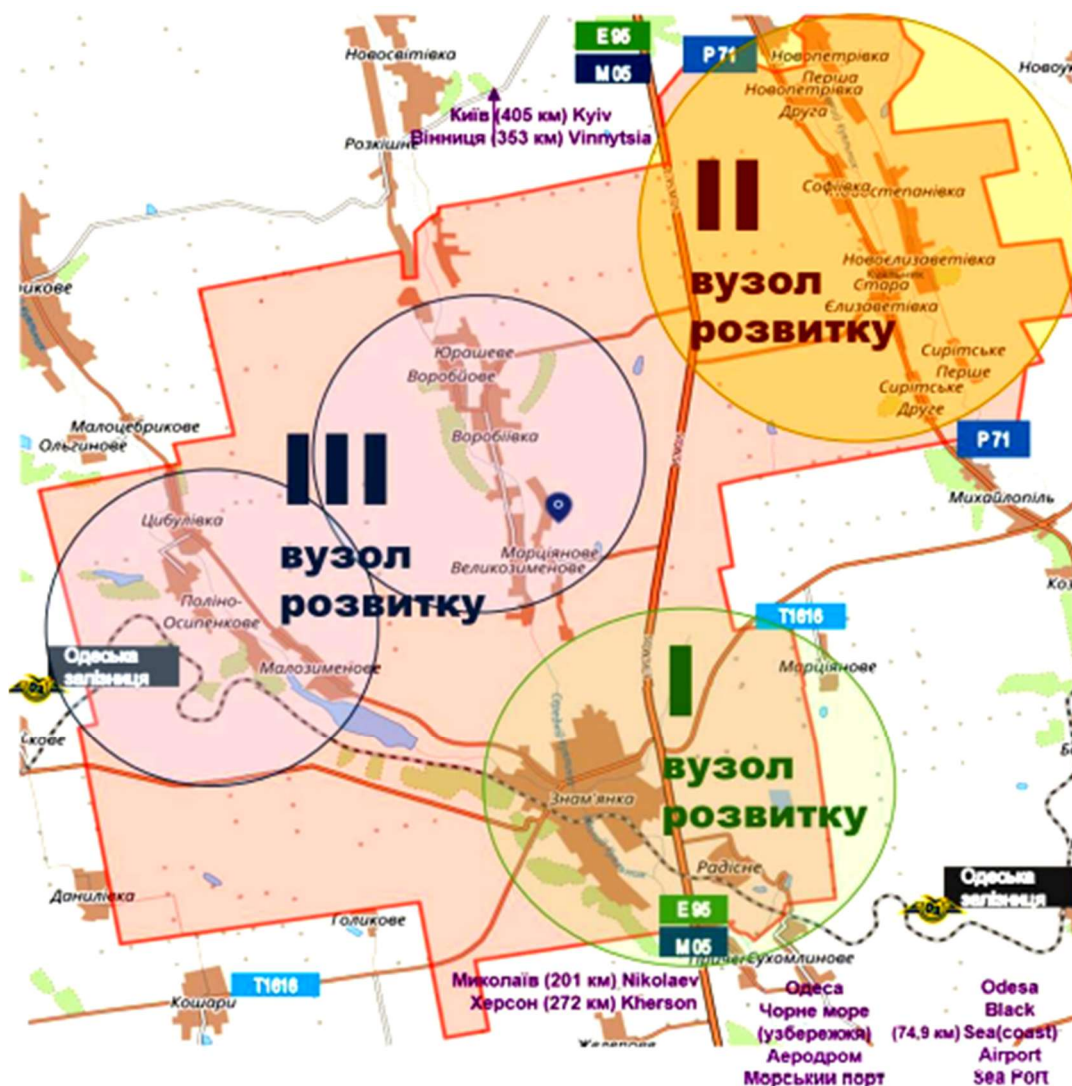


Рис. 2.1. Опорний каркас розвитку Знам'янської ТГ

Джерело: [102]

II (головна) вісь: автомобільна дорога регіонального значення Р71 Одеса – Іванівка – Ананьїв – Піщана – Хашувате – Колодисте – Рижовка. На осі розташовані с. Новоєлизаветівка, с. Новопетрівка Друга, с. Новопетрівка Перша, с. Новостепанівка, с. Сирітське Друге, с. Сирітське Перше, с. Софіївка, с. Стара Єлизаветівка. Навколо осі проживає близько 18 % населення громади.

III (головна) вісь: автомобільна дорога територіального значення Т1616 Березівка – Михайлопіль – Знам'янка – Контрольно-пропускний пункт «Гребеники». На осі розташоване с. Знам'янка. Навколо осі проживає 45,9% населення громади.

IV (допоміжна) вісь: - проміжна залізнична станція Одеської залізниці (станція Новознам'янка).

На трьох головних осях розвитку проживає 87,7 % населення громади та розташована більшість об'єктів виробничої, інженерної та соціальної інфраструктури. У «глибинці», на віддалені від основних осей розвитку, проживає 12,3 % населення.

Основний вузол економічного розвитку громади історично сформувався на перетині I, III та IV осях розвитку (автомобільних і залізниці), де розташовані с. Знам'янка і с.м.т. Радісне. З точки зору просторового розвитку, ця територія є найбільш потужною «точкою зростання» громади, яка володіє найбільшою інвестиційною привабливістю і перспективою економічного розвитку. По-перше, в цій «точці зростання» знаходяться два найбільших за чисельністю населених пункти ОТГ, в яких проживає 62 % всього населення громади, тобто, вона має значний трудовий потенціал. По-друге, в цій точці перетинаються важливі автомобільні магістралі і залізниця із залізничною станцією, тобто вона має достатній транспортний потенціал. По-третє, на даній території наявні резервні потужності з водопостачання, електропостачання і газу (точки підключення для інвесторів), тобто вона має достатній інфраструктурний потенціал.

II вузол розвитку сформовано в зоні впливу II осі – автомобільної дороги регіонального значення Р71. Дана територія в перспективі є гарною платформою

для формування сільськогосподарських кооперативів та інших форм аграрного підприємництва.

III вузол розвитку сформовано у західній частині громади на транспортній вісі Т1616. Зазначена територія також добре підходить для формування для формування різних форм аграрного підприємництва та додатково має близькі виходи до міжнародного коридору М05, що дозволяє також розвивати зони логістики та транспортних сервісів.

Для більш повної оцінки сформованих умов для розвитку Знам'янської ТГ пропонуємо провести SWOT-аналіз у розрізі трьох напрямів розвитку громади: економіка, благоустрій та інфраструктура і соціальна сфера. В табл. 2.3 наведений SWOT-аналіз сфери економіки у розвитку Знам'янської ТГ.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз економічної сфери Знам'янської ТГ

(S) СИЛЬНІ СТОРОНИ	(W) СЛАБКІ СТОРОНИ
- вигідне географічне розташування громади; - вигідне транспортне положення громади, наявність залізниці; - близькість до обласного центру; - наявність вільних територій для розміщення та будівництва нових підприємств; - наявність вільних сегментів для ведення бізнесу; - наявність корисних копалин для будівництва (глина, пісок, камінь черепашника); - наявність водних ресурсів.	- відсутність у керівництва навиків інвестиційного менеджменту; - відсутність досвіду і навичок проектного менеджменту; - відсутність нової містобудівної документації; - відсутність системи управління земельними ресурсами громади; - відтік професійної робочої сили до м. Одеса; - несприятлива демографічна ситуація; - переважання в економіці громади сировинного сільського господарства; - слаборозвинутий малий та середній бізнес; - високий рівень безробіття; - низький рівень використання джерел альтернативної енергії, впровадження енергоефективних технологій.
(O) МОЖЛИВОСТІ	(T) ЗАГРОЗИ
- участь в проектах міжнародних організацій, використання міжнародної технічної допомоги; - кластеризація як форма підвищення конкурентоспроможності діяльності; - участь в державних програмах з енергозбереження та альтернативної економіки; - створення нових робочих місць; - економічний розвиток та залучення інвестицій; - легалізація «тіньової» зайнятості; - розширення доступу до фондів технічної підтримки та міжнародних грантів для розвитку; - розвиток інфраструктури, спрямованої на підтримку бізнесу; - розвиток бізнесової активності населення громади; - упорядкування податкового та земельного законодавства; - участь у державних пілотних проектах з впровадження інноваційних підходів.	- нестабільність політичної та економічної ситуації; - низька купівельна спроможність населення; - посилення конкуренції між громадами за інвестиції і державні ресурси; - високий рівень міграції за межі громади та країни; - зростання тіньової економіки; - значні адміністративні бар'єри для ведення бізнесу та недостатність стимулів для його розвитку; - проблемний імідж України у міжнародному бізнес-середовищі та як наслідок низький рівень прямих іноземних інвестицій; - проблемний імідж України у міжнародному бізнес-середовищі та як наслідок низький рівень прямих іноземних інвестицій.

Джерело: створено автором на основі[102]

SWOT-аналіз економічної сфери Знам'янської ТГ свідчить, що основними сильними сторонами громади є її розташування, транспортна інфраструктура та наявні просторові і природні ресурси, а основними слабкими сторонами – відсутність у керівництва громади досвіду і навичок інвестиційного і проектного менеджменту, а також демографічні проблеми.

В табл. 2.4 наведений SWOT-аналіз сфери благоустрою та інфраструктури у розвитку Знам'янської ТГ.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз сфери благоустрою та інфраструктури Знам'янської ТГ

(S) СИЛЬНІ СТОРОНИ	(W) СЛАБКІ СТОРОНИ
- наявність мережі комунальної інфраструктури; - наявність досвіду реалізації проектів благоустрою	- незадовільний стан доріг; - застарілий житловий фонд; - високий рівень зношеності транспортної інфраструктури та дорожнього господарства; - високий рівень зношеності інженерних мереж у ЖКГ; - відсутність упорядкованих місць відпочинку у прибережних смугах водосховищ; - відсутність сучасної системи управління твердими побутовими відходами (збір, транспортування та утилізація ТПВ, впровадження новітніх технологій); - поступове погіршення стану ЖКГ; - фізичний знос очисних і каналізаційних споруд та мереж централізованого постачання; - низький рівень технічного забезпечення ЖКГ; - низький рівень екологічного виховання населення; - відсутність налагодженої системи енергоменеджменту; - низький рівень впровадження проектів енергоефективності в сфері ЖКГ; - сучасний стан фінансування не дозволяє кардинально покращити інженерні мережі; - незадовільний стан утримання доріг; - низький рівень застосування новітніх технологій в системі ЖКГ
(O) МОЖЛИВОСТІ	(T) ЗАГРОЗИ
- залучення альтернативних джерел фінансування інфраструктурних та соціальних проектів; - нарощування міжнародної технічної допомоги; - використання альтернативних джерел енергії; - державна підтримка комунальної інфраструктури; - поліпшення стану (капітальний ремонт або реконструкція) доріг, що проходять через територію громади.	- зростання кількості аварій комунальної інфраструктури через її зношеність; - недостатність бюджетного фінансування; - недосконалість та нестабільність податкового законодавства; - інфляційні процеси; - нестабільність політичної ситуації, військова агресія з боку Росії; - низький рівень свідомості населення.

Джерело: створено автором на основі [102]

SWOT-аналіз сфери благоустрою та інфраструктури у розвитку Знам'янської ТГ свідчить, що дана сфера є найбільш слабкою. Сильними сторонами є наявність мережі комунальної інфраструктури і наявність досвіду реалізації проектів благоустрою. Проте кількість слабких сторін є значно більшою

і пов'язані вони з незадовільним станом і зношеністю транспортної інфраструктури та дорожнього господарства, а також споруд та мереж житлово-комунального господарства, відсутність системи утилізації сміття.

В табл. 2.5 наведений SWOT-аналіз соціальної сфери у розвитку Знам'янської ТГ.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз соціальної сфери Знам'янської ТГ

(S) СИЛЬНІ СТОРОНИ	(W) СЛАБКІ СТОРОНИ
- багата історико-культурна спадщина; - розвинена мережа навчальних закладів; - наявність матеріально-технічної бази у закладів освіти та охорони здоров'я; - наявність мережі будинків культури; - велика кількість обдарованої молоді.	- недостатня кількість гуртків для дітей та дитячих майданчиків; - незручний графік громадського транспорту; - відсутня індустрія відпочинку та розваг; - брак бюджетних коштів на соціальні програми; - мережа лікувальних, шкільних, дошкільних закладів, закладів культури потребує подальшого розвитку; - недостатня кількість і якість спортивних об'єктів; - недостатній рівень медичного обслуговування, дефіцит діагностичного медичного обладнання, відсутність висококваліфікованих кадрів; - низький рівень оплати і престижності праці в соціально-культурній сфері.
(O) МОЖЛИВОСТІ	(T) ЗАГРОЗИ
- нарощування міжнародної технічної допомоги; - надходження зовнішніх інвестицій та нових технологій; - державна підтримка комунальної інфраструктури; - доступність зовнішніх фінансових ресурсів; - боротьба з бюрократією, створення прозорого антикорупційного середовища; - можливість громади контролювати всі процеси, які відбуваються в громаді як спосіб запобігати корупції; - можливість використання інтернет ресурсів до промоції громади, інформування громадян про діяльність ТГ; - можливість залучення додаткових джерел фінансування для розвитку інфраструктури; - зростання бюджетної самостійності громади	- низький рівень соціального захисту широкого кола верств населення; - зростання соціального розшарування населення; - нестабільність національної валюти та інфляція; - нестабільність політичної ситуації; - інфляційні процеси; - низький рівень надходження іноземних інвестицій та інновацій в економіку України; - нестача фінансування ТГ; - слабкість та нестабільність нормативноправової бази; - складна політично-економічна ситуація в державі; - інертність державних процесів, яка впливає на активність людей; - зростання трудової міграції і втрата трудових ресурсів; - зменшення внутрішнього товарообороту через низьку купівельну спроможність населення

Джерело: створено автором на основі [102]

SWOT-аналіз соціальної сфери Знам'янської ТГ свідчить, що сильні та слабкі сторони є характерними для більшості сільських громад України, оскільки відсутність належної соціальної, культурної і спортивної інфраструктури породжує відтік кадрів із сіл і зниження ділової активності громади. Проте дана сфера має великі можливості для розвитку громади.

Таким чином, SWOT-аналіз трьох сфер розвитку Знам'янської ТГ ми можемо виділити три стратегічні поля:

1. *Поле сильних сторін і можливостей (переваги, коли можливості підтримують сильні сторони).* Аналіз взаємозв'язків між «внутрішніми» (сильними сторонами) і «зовнішніми» (можливостями) факторами, що впливають на розвиток, показує, що ряд зовнішніх можливостей підтримує сильні сторони громади:

- зростання попиту на світовому ринку на агропромислову продукцію сприятиме покращенню розвитку агропромислового сектору;
- розвиток виробництва екологічних продуктів сільського господарства, виробництво сировини для відновлювальної енергетики нададуть можливість для розвитку малого та мікробізнесу;
- залучення інвестицій на територію громади дозволять задіяти вільні сегменти для ведення бізнесу;
- участь у міжнародних проектах, проектах з державним фондом регіонального розвитку покращать досвід співпраці та сприяють залученню інвестицій;
- кількість малих підприємств може збільшитися за рахунок покращення бізнес-клімату в Україні та в громаді;
- реформування освітньої галузі підвищить рівень якості освітніх послуг;
- участь в проектах державного фонду регіонального розвитку, яка може надати досвіду співпраці та сприяти залученню інвестицій.

2. *Поле слабких сторін і можливостей (виклики, коли можливості зменшують слабкості).* Деякі зовнішні можливості дозволять зменшити слабкі сторони:

- зростання попиту на світовому ринку на агропромислову продукцію сприятиме створенню нових робочих місць, зниженню рівня безробіття;
- поліпшення стану доріг підвищить транспортну доступність, що зменшить периферійність території та підвищить інвестиційну привабливість;

- у залученні іноземних та внутрішніх інвестицій важливу роль можуть відіграти економічні реформи в Україні (спрощення дозвільної системи, державне сприяння залученню інвестицій, дешевші кредити під державні гарантії);
- підвищенню рівня розвитку економіки, модернізації підприємств сприятимуть зростання попиту на світовому ринку на промислову продукцію; залучення іноземних інвестицій; диверсифікація ринків збуту продукції, співробітництво з ЄС;
- активність громади у залученні ресурсів проектів міжнародної технічної допомоги, можуть сприяти створенню інфраструктури підтримки бізнесу та підвищенню рівня громадської активності;
- економічний розвиток та залучення інвестицій сприятимуть зниженню безробіття та, як наслідок, зменшать кількість громадян, які потребують соціального захисту та допомоги;
- економічний розвиток та залучення інвестицій призведе до поліпшення стану доріг та сприятиме оновленню основних фондів і стабілізації фінансування матеріально-технічної бази.

2. Поле слабких сторін і загроз (ризиків, коли загрози посилюють слабкі сторони). Деякі зовнішні загрози можуть, навпаки, посилити слабкі сторони громади:

- погіршення конкурентоспроможності українських товарів через зростання обсягів імпортованих товарів з країн ЄС, зменшення внутрішнього товарообороту через низьку купівельну спроможність населення та нестабільність національної валюти, продовження інфляційних процесів;
- запровадження торговими партнерами обмежень щодо експорту українських товарів, поглиблення економічної кризи в Україні негативно вплинуть на обсяги реалізації продукції;
- політична та економічна нестабільність в країні може сприяти подальшому спаду промислового виробництва, застарілості обладнання;
- погіршення демографічної ситуації призведе до «старіння» громади;
- безробіття сприятиме відтоку робочої сили;

– в результаті перекладання на місцеве самоврядування державних фінансових зобов'язань щодо забезпечення соціальних стандартів нинішня ситуація з неукомплектованістю штатів, пенсійним віком, а також відсутністю соціальних і матеріальних стимулів через декілька років призведе до значного погіршення надання первинної медичної допомоги населенню;

– політична та економічна нестабільність в країні, безробіття, інфляція та недостатність бюджетного фінансування посилюють низьку платоспроможність населення;

– несприятливий інвестиційний клімат сприятиме відсутності інвестицій

Далі можна буде сформулювати «проблемне поле» або «Матрицю можливостей» яке дозволить виявити прогностні події, які можуть відбутися при «перетині» сильних і слабких сторін галузі, можливостей і загроз. Це необхідно для вибору стратегії подальшого розвитку.

2.2. Внутрішнє середовище розвитку громади

Фактори внутрішнього середовища розвитку Знам'янської ТГ доцільно розпочати з дослідження її ресурсного потенціалу, оскільки земельні, трудові, інфраструктурні та фінансові ресурси є базою для розвитку економіки території. Знам'янська ТГ розташована у степовій чорноземній зоні України, де переважають чорноземи звичайні середньосуглинисті, глинистого і суглинного механічного складу. Головне природне багатство громади — родючі чорноземи (рис. 2.2). Всього площа земель складає 41,1 тис. га, з яких 26 тис. га (65 %) займає рілля, 1 тис. га (3 %) – сіножаті, 7 тис. га (17 %) – пасовища, 4,2 тис. га (10 %) – ліси, 0,6 тис. га (2 %) – землі під житловою та громадською забудовою, 0,8 тис. га (2 %) – землі промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони та іншого призначення, 0,4 тис. га (1 %) – землі водного фонду, так як територією громади протікають річки Великий, Середній та Малий Куяльник.

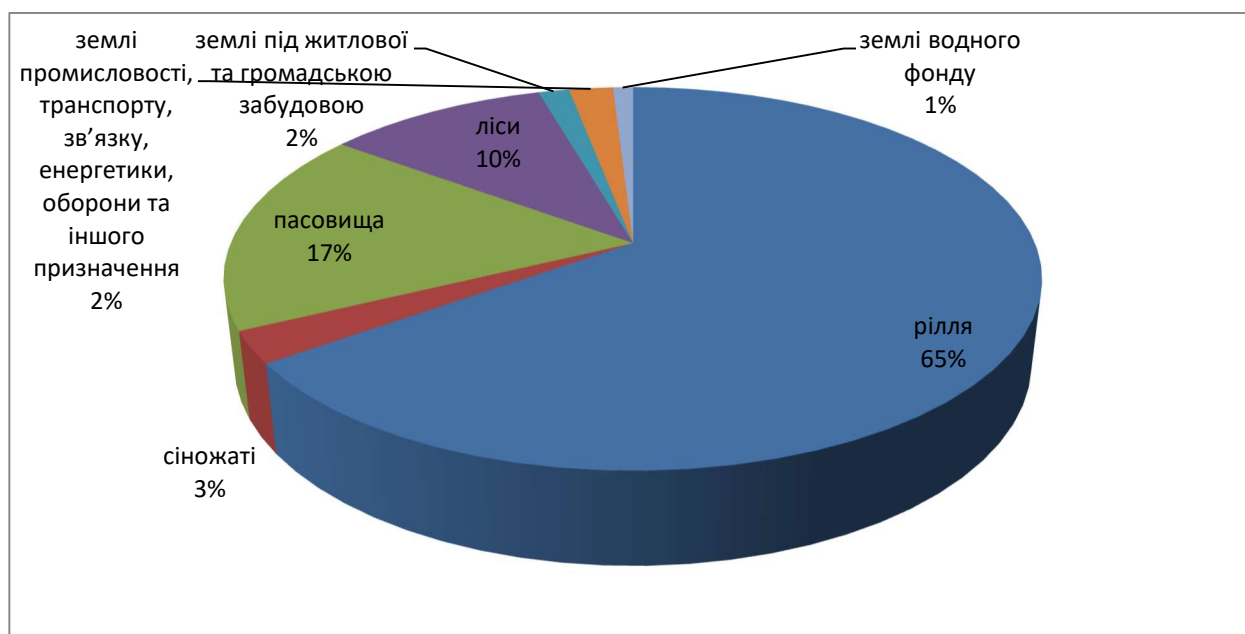


Рис. 2.2. Структура земельного фонду Знам'янської ТГ станом на 01.01.2023 р., %

Джерело: створено автором на основі [102]

Основним ресурсом розвитку територіальної громади є людський ресурс. В Знам'янській ТГ зберігається тенденція щорічного зменшення чисельності населення в результаті стабільного перевищення рівня смертності над народжуваністю, загальним процесом старіння населення і негативним сальдо міграції (рис. 2.3).

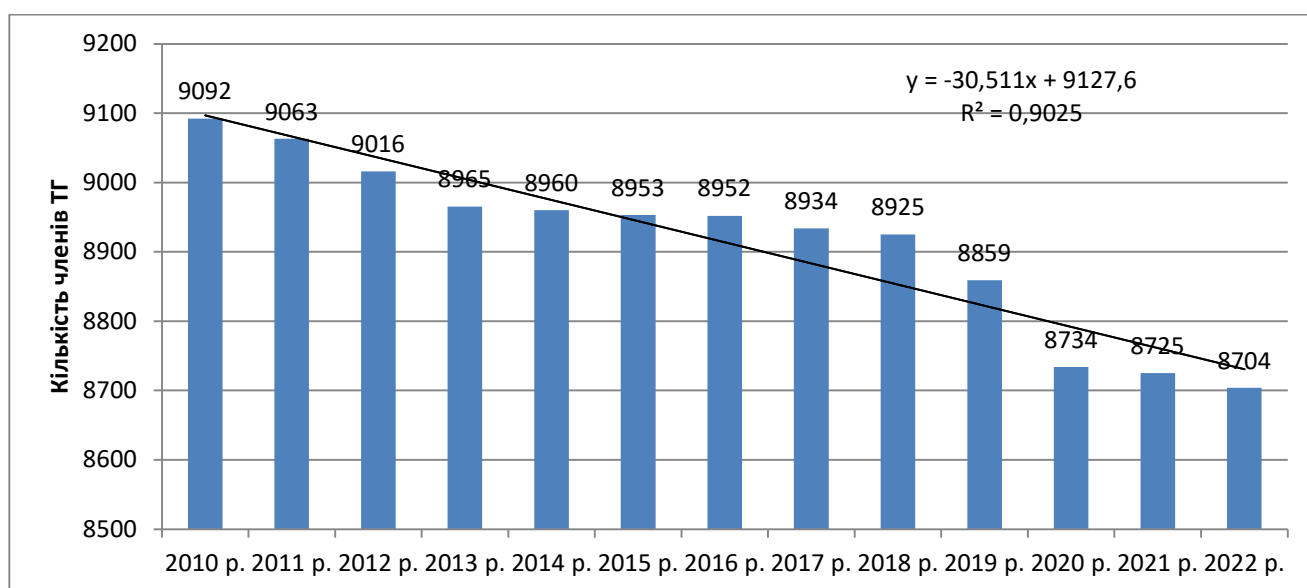


Рис. 2.3. Динаміка чисельності членів Знам'янської ТГ на кінець року

Джерело: створено автором на основі [49; 102]

Дані, наведені на рис. 2.3 свідчать про стійку тенденція до зменшення

чисельності членів Знам'янської ТГ. Рівняння прямої $y = -30,511x + 9127,6$ говорить про те, що на протязі періоду 2010-2022 р.р. чисельність жителів громади щороку в середньому скорочувалась на 31 чол. Надійність такого висновку висока, оскільки коефіцієнт апроксимації $R^2 = 0,9025$ близький до 1.

В Знам'янській ТГ дана тенденція щорічного зменшення чисельності населення є результатом стабільного перевищення рівня смертності над народжуваністю, загальним процесом старіння населення і негативним сальдо міграції. Так, основними причинами скорочення є міграція в міста працездатного населення та демографічне скорочення, пов'язане з високою смертністю у працездатному віці і високим рівнем загальної захворюваності членів громади на тлі значного поширення факторів ризику захворювань, передусім, тютюнопаління і вживання алкоголю. При цьому важливим показником розвитку громади є кількість і питома вага населення у працездатному віці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розподіл населення за віком у населених пунктах, що увійшли до складу Знам'янської ТГ станом на 01.01.2023 р.

Групи населення у віці	с. Знам'янка		Всього по громаді	
	чол.	%	чол.	%
Молодшому за працездатний	561	15,1	1663	19,1
З них: діти дошкільного віку	198	5,3	721	8,3
діти шкільного віку	363	9,8	942	10,8
Працездатному	2312	62,2	5004	57,5
Старшому за працездатний	843	22,7	2037	23,4
Разом	3716	100,0	8704	100,0

Джерело: створено автором на основі [49; 102]

Дані табл. 2.6 свідчать, що питома вага населення у працездатному віці Знам'янської ТГ складає трохи більше половини (57,5 %). Найвища частка населення у працездатному спостерігається в с. Знам'янка – 62,2 %. У громаді спостерігається досить висока частка населення у віці, старшому за працездатний – 23,4 % по громаді в цілому та 22,7 % по с. Знам'янка. Проте частка дітей у менших населених пунктах є вищою – 19,1 % по громаді в цілому та 15,1 % по с. Знам'янка.

На демографічний стан громади впливає, в першу чергу, стан і склад соціальної інфраструктури, який у розрізі сільських рад Знам'янської ТГ наведений в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Склад соціальної інфраструктури сільських рад Знам'янської ТГ станом на 01.01.2023 р.

Сільські ради	Освіта	Культура	Охорона здоров'я
Знам'янська	Дитячий садок «Сонечко», ЗОШ I-III ст.	Будинок культури	-
Радісенська	Дитячий садок «Берізка», ЗОШ I-III ст.	Будинок культури	Поліклініка
Новоєлизоветівська	ЗОШ I-III ст.	2 будинки культури	-
Цибулівська	ЗОШ I-III ст.	2 будинки культури	-
Воробіївська	ЗОШ I-II ст.	-	-
Великозименівська	ЗОШ I ст.	Будинок культури	-
Разом закладів	8	7	1

Джерело: створено автором на основі [49; 102]

Як свідчать дані табл. 2.7, на території громади розташовані 2 дитячих садки, 6 шкіл, 7 будинків культури та поліклініка. На території Знам'янської ТГ розташовані три загальноосвітніх навчальних заклади I-III ступеня, один загальноосвітній навчальний заклад I-II ступеня, один загальноосвітній навчальний заклад I ступеня, в яких навчається 967 дітей, два дошкільних навчальних заклади які відвідують 177 дітей.

Крім вказаних закладів, до інфраструктури громади також відносяться житлове-комунальне господарство, транспортна інфраструктура, інфраструктура зі збору і вивезення твердих побутових відходів,

Житлове-комунальне господарство знаходиться в незадовільному стані. Переважна частина житла побудована до 80-х років, понад 37% житлових будинків потребують ремонту. 90% мереж водопостачання знаходиться в доброму стані, 65% – водовідведення потребує капітального ремонту. Близько 60% доріг вимагають капітального ремонту, 33% потребують поточного ремонту і 7% у доброму стані. Послуги водопостачання та водовідведення надаються лише в с.м.т. Радісне, а в с. Знам'янка – лише послуги водопостачання без водовідведення. Споживачам на території Знам'янської ТГ надають житлово-

комунальні послуги наступні підприємства: водопостачання та водовідведення – КП «Відродження-1» с.м.т. Радісне; водопостачання – КП «Крапелька» с. Знам'янка.

Житловий фонд Знам'янської ТГ налічує 37 багатоквартирних житлових будинків та 2828 приватних садиб. Ступінь облаштування житлового фонду: холодним водопостачанням – 75%, каналізацією – 21%, автономним опаленням – 100%, газопостачанням – 68%. Всі багатоповерхові житлові будинки переведені на автономне опалення. Аварійного житлового фонду на території Знам'янської ТГ немає.

Щодо транспортної інфраструктури, дорожня мережа складається з твердого та ґрунтового покриття. Стан доріг знаходиться в незадовільному стані, вони потребують капітального ремонту. На сьогоднішній день для задоволення потреб населення Знам'янської ТГ в пасажирських перевезеннях не сформована мережа автобусних маршрутів. Загальна протяжність доріг з твердим покриттям в сільській раді складає 87,1 км, ґрунтових доріг – 63,5 км.

На території громади по збору та вивозу твердих побутових відходів діє одне комунальне підприємство КП «Відродження-1», тариф становить 10,00 грн. на 1 особу. Технологія збору та вивозу ТПВ здійснюється безконтейнерний графік – 3 рази на тиждень.

На території об'єднаної територіальної громади переважають селянські фермерські господарства, особисті селянські господарства для яких характерна низька продуктивність. Частину земель орендують сільськогосподарські підприємства, які використовують сучасну сільськогосподарську техніку.. Найбільшими сільськогосподарськими підприємствами громади є ПСП «Дружба народів» (с. Знам'янка), ТОВ «БТК АГРО» (с. Знам'янка), ПП «Тодоров» (с. Знам'янка), Червонознам'янський ДЕД (с. Знам'янка), ДП «Украгропром» (с.м.т. Радісне), Цибулівський млин (с. Цибулівка), СФГ «Оріон» (с. Новоєлизаветівка), СФГ «Мрія» (с. Новопетрівка), ФГ «Чапаєве» (с. Воробіївка), ФГ «Злагода» (с. Воробіївка), СФГ «Іванівське» (с. Воробіївка).

Дані рис. 2.4 підтверджують аграрну спеціалізацію громади, оскільки найбільшу частку ринку робочої сили складають працівники, зайняті в сільському господарстві – 25 %.

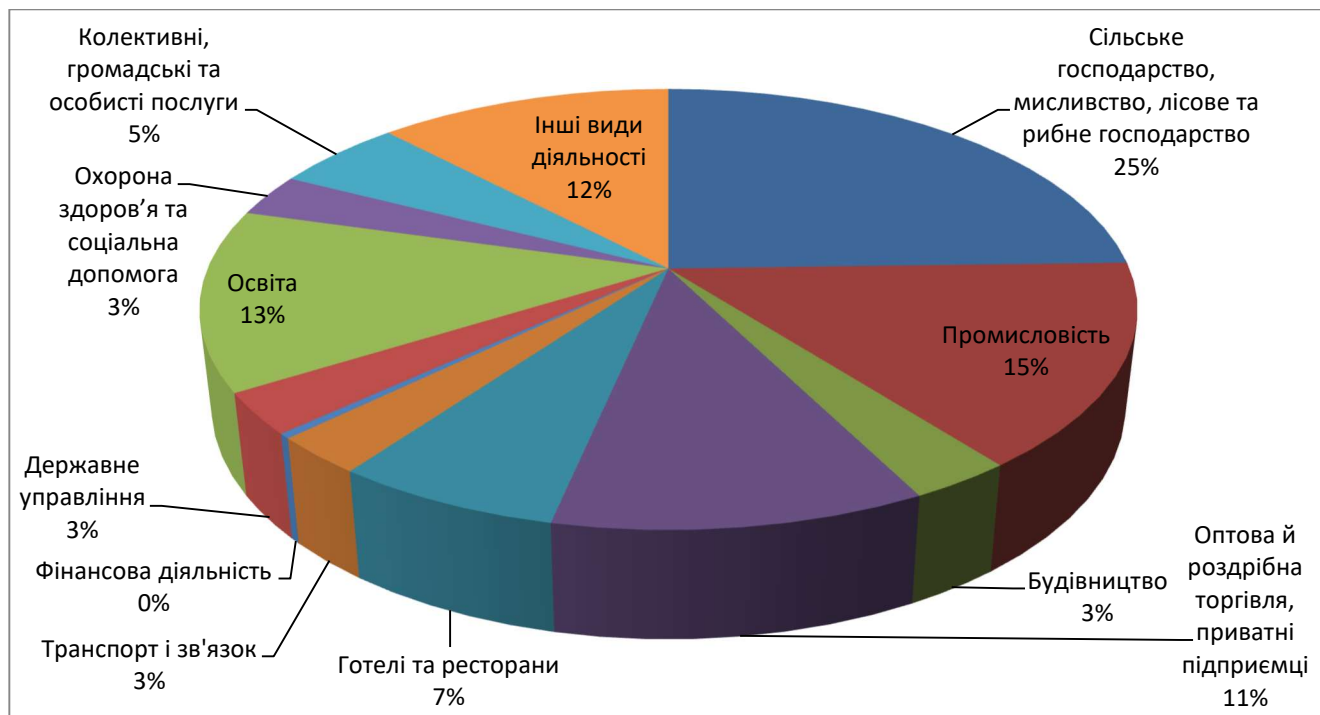


Рис. 2.4. Структура ринку праці Знам'янської ТГ, 2022 р.

Джерело: створено автором на основі [49; 102]

В громаді питання містобудування визначено як одне з найголовніших, і заплановано розробку нових Генеральних планів населених пунктів громади (с. Воробіївка, с. Цибулівка).

Стосовно фінансових ресурсів Знам'янської ТГ, кожне територіальне утворення повинно формувати свої фінансові ресурси, (основні і оборотні активи), таким чином щоб забезпечити ефективну довгострокову діяльність. Якщо громада вкладає свої фінансові ресурси тільки в основні засоби, купуючи обладнання, машини, будуючи приміщення і споруди тощо і не формуючи оборотних засобів в вигляді запасів, сировини, матеріалів, грошових коштів, воно просто не зможе почати запуск нових проектів розвитку території. На відміну від підприємств, які мають дві основні групи активів: необоротні і оборотні, органи місцевого самоврядування мають інші дві основні групи активів: нефінансові і фінансові, розміщення яких відображено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Склад і структура активів Знам'янської ТГ на кінець року

Види активів	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Основні засоби	43321,1	92,8	41248,5	97,3	46869,6	93,8	3548,5	8,2
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-	-	1589,6	3,2	1589,6	X
Запаси	2922,2	6,3	1101,7	2,6	1460,6	2,9	-1461,6	-50,0
Усього нефінансові активи	46243,3	99,1	42350,2	99,9	49919,8	99,9	3676,5	8,0
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у національній валюті	433,2	0,9	25,4	0,1	35,9	0,1	-397,3	-91,7
у тому числі в казначействі	433,2	0,9	25,4	0,1	35,9	0,1	-397,3	-91,7
Усього фінансові активи	433,2	0,9	25,4	0,1	35,9	0,1	-397,3	-91,7
Баланс	46676,5	100,0	42375,6	100,0	49955,7	100,0	3279,2	7,0

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Оцінку змін суми активів здійснюють шляхом порівняння валюти балансу на кінець року. У 2020 р. валюта балансу складала 46,7 млн. грн., а у 2022 р. – 50 млн. грн. З даних табл. 2,8 можна зробити висновок, що вартість активів на кінець 2022 р. проти 2020 р. зросла на 3,3 млн. грн., що свідчить про позитивну тенденцію зростання стратегічного потенціалу громади. Це відбулося переважно за рахунок зростання вартості нефінансових активів на 3,7 млн. грн., що, в свою чергу, викликане зростанням вартості основних засобів на 3,7 млн. грн. і незавершених капітальних інвестицій на 1,6 млн. грн. Збільшення даних активів пов'язане з будівництвом спортивного майданчика (міні футбольного поля) в с. Новоєлизаветівка. Даний проект запустили в 2023 р., але на кінець 2022 р. його вартість була віднесена до незавершених капітальних інвестицій.

Оцінка джерел формування фінансових ресурсів Знам'янської ТГ наведена за допомогою табл. 2.9. У 2022 р. у структурі пасиву балансу громади відбулися незначні зміни: внаслідок будівництва спортивного комплексу з'явилися поточні зобов'язання за розрахунками за товари, роботи, послуги на суму 1,6 млн. грн.,

що пов'язане з розрахунками з підрядниками, які займались будівництвом футбольного стадіону.

Таблиця 2.9

Склад і структура джерел формування активів Знам'янської ТГ на кінець року

Джерела	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022р. від 2020р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%	+ / -	%
Внесений капітал та фінансовий результат	46676,5	100,0	42375,6	100,0	48366	96,8	1689,5	3,6
В т.ч. внесений капітал	65477,6	140,3	48452,9	114,3	57739,7	115,6	-7738	-11,8
фінансовий результат	-18801,1	-40,3	-6077,3	-14,3	-10963,2	-21,9	7837,9	X
цільове фінансування	-	-	-	-	1589,6	3,2	1589,6	X
Поточні зобов'язання за:	-	-	-	-	1589,6	3,2	1589,6	X
розрахунками за товари, роботи, послуги	-	-	-	-	1589,6	3,2	1589,6	X
Баланс	46676,5	100,0	42375,6	100,0	49955,7	100,0	3279,2	7,0

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Розглянемо динаміку доходів Знам'янської ТГ. З даних рис. 2.5 видно, що обсяги доходів громади за останні 5 років мали стійку тенденцію до зменшення з кожним роком.

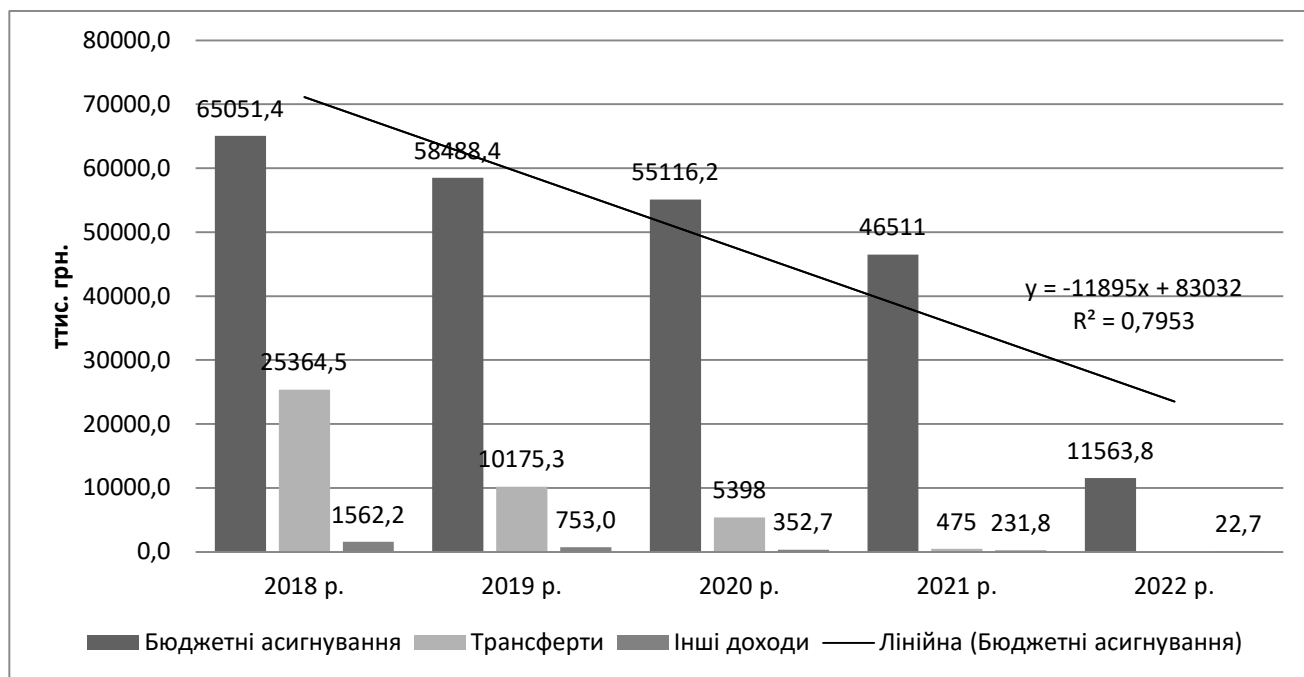


Рис. 2.5. Обсяги доходів Знам'янської ТГ, тис. грн.

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Тенденцію скорочення бюджетних асигнувань громади підтверджує рівняння регресії $y = -11895x + 83032$, яке показує, що за період 2018-2022 р.р. щороку в середньому обсяги бюджетних асигнувань зменшувались на 12 млн. грн. Надійність висновку досить висока, оскільки коефіцієнт достовірності апроксимації $R^2 = 0,8$ близький до 1.

Стосовно структури доходів громади, вона також змінилась. У 2018 р. джерелам доходів були бюджетні асигнування (70 %), трансферти (28 %) та інші (2 %). До трансфертів віднесені дотації з місцевого бюджету на здійснення переданих з державного бюджету видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров'я за рахунок відповідної дотації з державного бюджету та субвенція з місцевого бюджету на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа» за рахунок відповідної субвенції з місцевого бюджету.

У 2022 р. практично єдиним джерелом залишились бюджетні асигнування (99,8 %). Якщо порівнювати доходи Знам'янської ТГ 2022 р. з 2018 р., то вони скоротились на 80,4 млн. грн., або у 8 разів. І це при значному зростанні цін на товари першої необхідності. При цьому мусимо зауважити, що в умовах військового стану, запровадженого з 24 лютого 2022 р., дана ситуація стала безумовним випробуванням на стійкість всієї системи управління громадою. Вторгнення агресора поставило значні виклики перед громадами, які навіть не були окуповані, оскільки на місцевому рівні необхідно вирішувати більшість гуманітарних, міграційних, логістичних, комунальних та інших проблем, відновлюючи зруйноване, що вимагає необхідних фінансів. Вторгнення, спричинивши масову міграцію та зупинку бізнесу, завдало значного удару по бюджетах всіх сільських громад, а не тільки тих, що знаходяться на тимчасово окупованих територіях.

Кожна четверта громада, що знаходилася у зоні вторгнення РФ, зібрала щонайменше на 50% менше доходів від довоєнних планів. Серед ОТГ, які знаходились поза зоною бойових дій, дві третини відзначили падіння доходів. Як результат, громади стикнулись із потребою продовжувати фінансувати освіту,

медицину та ЖКГ при падінні надходжень до 70%. Це внесло значний дисбаланс у їхні фінанси [74].

Місцева влада, на відміну від уряду, має значно менший доступ до позикового ресурсу. Облігації місцевого займу можуть випускати здебільшого великі міста, а міжнародні позики та гранти залучаються в основному на інфраструктурні чи громадські проєкти – та й дозвіл на їхнє залучення законодавчо відсутній для сільських громад. Тому, місцеві громади мали вдатись до інших механізмів, першим з яких було скорочення видатків, а другим – запит громади до центральної чи регіональної влади про пряму фінансову допомогу.

Слід зауважити, що якщо такі рішення були оптимальними на момент їх запровадження, їх дублювання у стратегічному періоді може принести негативні наслідки, наприклад, міграція кадрів громади у пошуках заробітків. Щодо більшості суспільних сфер, таких як освіта, культура, медицина, ЖКГ, недофінансування означатиме погіршення якостей публічних послуг, до яких члени громади звикли та на покращення яких вони очікували.

Беззаперечно, збереження фінансової спроможності Знам'янської ТГ покладене на місцеве врядування. В цьому аспекті, слід зауважити, що знання та вміння з фінансового менеджменту для місцевого самоврядування стають важливішими, доцільно організувати навчання при аграрних ВУЗах. Для цього потрібне кооперування та сприяння з боку української обласної та центральної влади, так само навчання для членів місцевого самоуправління.

За рахунок нагромаджених в дохідній частині коштів (переданих коштів з державного бюджету і власних доходів), територіальна громада має змогу здійснювати видатки на свій соціальний та економічний розвиток: освіту – школи та дитсадки, охорону здоров'я – лікарні та амбулаторії, соціальні допомоги та субсидії населенню, ЖКГ, розвиток та будівництво доріг, пільговий проїзд окремих категорій громадян, пожежну охорону та муніципальні формування з охорони громадського порядку, тощо. Тому наступним кроком аналізу є дослідження динаміки витрат бюджету Знам'янської ТГ. Розглянемо динаміку витрат Знам'янської ТГ завдяки даним рис. 2.6.

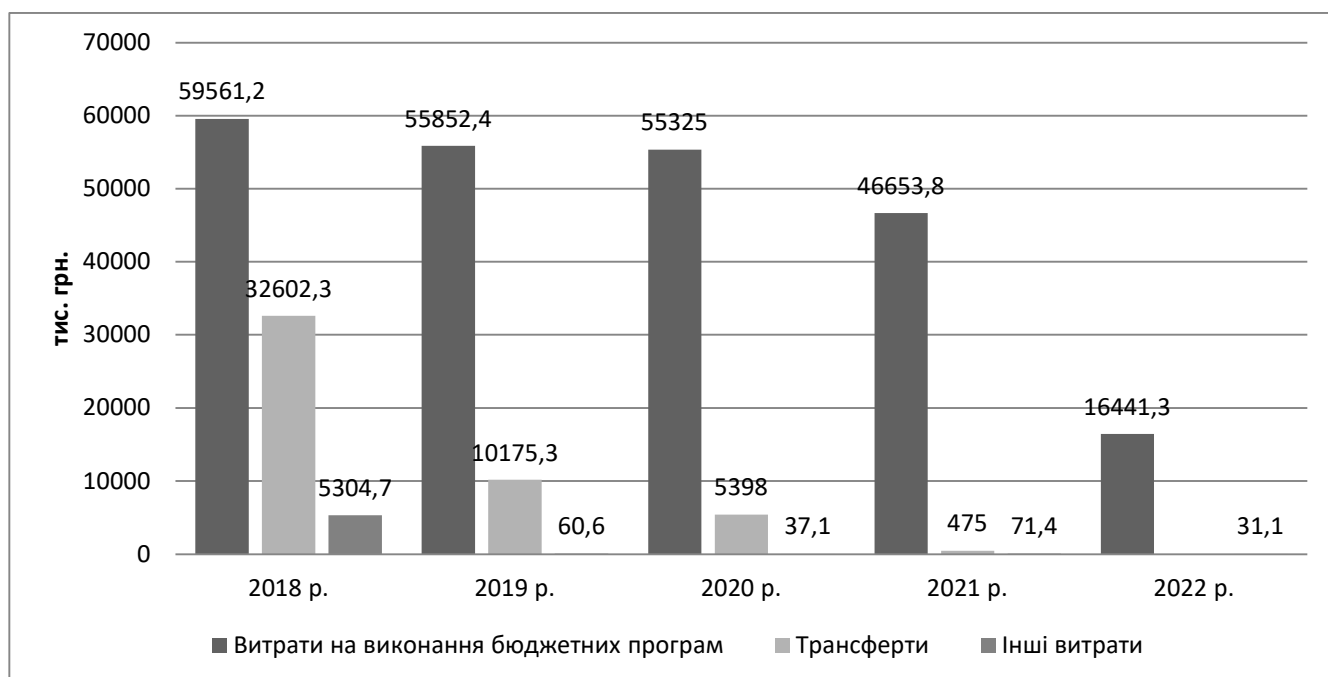


Рис. 2.6. Обсяги витрат бюджету Знам'янської ТГ

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Виходячи з даних рис. 2.6, можна зробити висновок, що із зменшенням обсягу доходів, пропорційно зменшувались і витрати бюджету Знам'янської ТГ. За період 2015-2019 рр. в середньому щороку витрати зростали на 7,9 млн. грн. Якщо порівнювати витрати бюджету Знам'янської ТГ в 2022 р. з 2018 р., то вони скоротились на 81 млн. грн., або у 6 разів.

Видаткова частина бюджету в 2022 р. складала 16472,4 тис. грн., в тому числі 16441,3 тис. грн. загального фонду та 31,1 тис. грн. спеціального фонду. Дефіцит бюджету на кінець 2022 р. складав 4,9 млн. грн.

Щодо структури видатків бюджету Знам'янської ТГ на кінець року, як свідчить табл. 2.5, в 2020 р. і в 2022 р. вона суттєво відрізнялась. В 2020 р. найбільшу питому вагу у видатковій частині мала освітня сфера, що становило 64,8 % (39,4 млн. грн.). Також майже чверть видатків громади (24,4 %, або 14,8 млн. грн.) припадало на виконання загальнодержавних функцій (організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення діяльності обласної ради, районної ради, районної у місті ради (у разі її створення), міської, селищної, сільської рад.

Таблиця 2.8

Склад і структура видатків бюджету Знам'янської ТГ на кінець року

Види видатків	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Загальнодержавні функції	14844,5	24,4	8450,4	17,9	13599,3	82,6	-1245,2	-8,4
Оборона	-	-	-	-	-	-	-	-
Громадський порядок, безпека та судова влада	-	-	-	-	-	-	-	-
Економічна діяльність	1375,2	2,3	1403,9	3,0	-	-	-1375,2	-100,0
Охорона навколишнього природного середовища	-	-	11,0	0,1	-	-	-	-
Житлово-комунальне господарство	2878,7	4,7	2868,9	6,1	1284,7	7,8	-1594	-55,4
Охорона здоров'я	202,7	0,3	601,8	1,3	692,4	4,2	489,7	241,6
Духовний та фізичний розвиток	1587,9	2,6	1005,9	2,1	-	-	-1587,9	-100,0
Освіта	39390,3	64,8	26421,3	56,0	-	-	-39390,3	-100,0
Соціальний захист та соціальне забезпечення	480,8	0,8	5437	11,5	896,1	5,4	415,3	86,4
Разом видатків	60760,1	100	47200,3	100	16472,4	100	-44287,7	-72,9

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

Рис. 2.7 свідчить, що проблемними питаннями видаткової частини громади у 2020 р. були охорона навколишнього природного середовища (видатки відсутні), охорона здоров'я (лише 0,3 %) та соціальний захист та соціальне забезпечення (0,8 %).

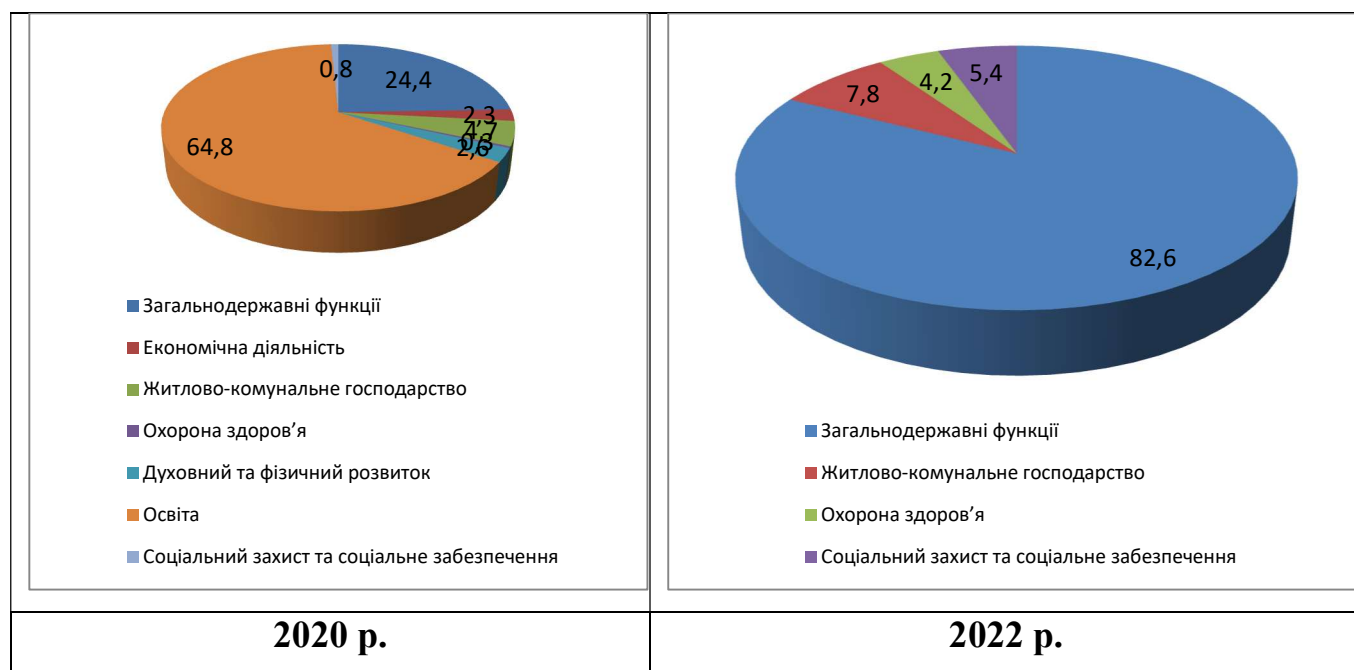


Рис. 2.7. Структура видаткової частини бюджету Знам'янської ТГ

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

У 2022 р. в умовах жорсткої економії бюджету більшість видатків були спрямовані на виконання найнеобхідніших функцій публічного адміністрування громади: більша частина видатків (82,6 %, або 13,6 млн. грн.) припадала на виконання загальнодержавних функцій; менша частина на інші першочергові потреби: 7,8 %, або 1,3 млн. грн. – на охорону здоров'я, 5,4 %, або 896 тис. грн. – соціальний захист та соціальне забезпечення, 4,2 %, або 692 тис. грн. – на житлово-комунальне господарство. Особливої уваги потребують и питання формування молодіжної політики – адже фінансування сфер пов'язаних з нею, у 2022 р. було відсутнє.

Порівняльний аналіз дохідної та видаткової частини бюджету Знам'янської ТГ (рис. 2.8) демонструє незначне переважання дохідної частини над видатками в 2018-2021 р.р., але в 2019-2021 р.р. з невисоким балансом – 17,6 тис. грн. в 2021 р.

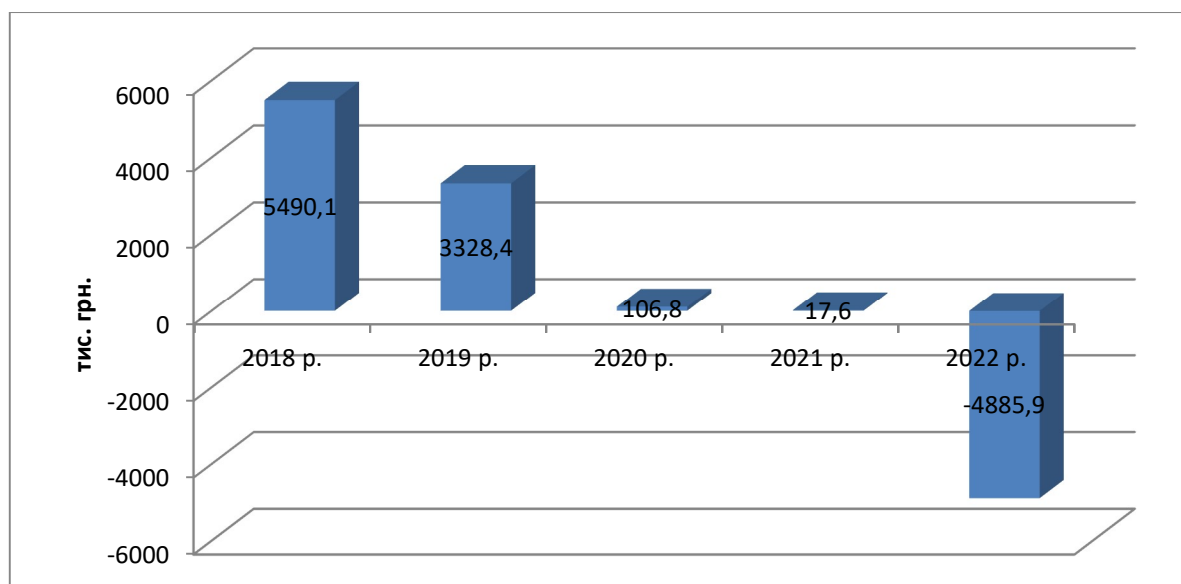


Рис. 2.8. Профіцит (+), дефіцит (-) бюджету Знам'янської ТГ, тис. грн.

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

В 2022 р., навпаки, спостерігався дефіцит бюджету в розмірі 4,9 млн. грн., що свідчить про недофінансування навіть нагальних потреб громади.

Загальні видатки бюджету Знам'янської ТГ з розрахунку на 1 члена громади (рис. 2.9) в 2018 р. становили 11 тис. грн., або 344 євро на рік, а в 2022 р. – лише 1,9 тис. грн., або 48,6 євро на рік, що є дуже низьким показником. Для порівняння, в середньому по країнах ЄС, витрати лише на охорону здоров'я і соціальний захист склали в 2022 р. близько 3,5 тис. євро на рік.



Рис. 2.9. Видатки бюджету Знам'янської ТГ з розрахунку на 1 члена громади

Джерело: створено автором на основі додатків А-В

На момент мого останнього оновлення в січні 2022 р., програми фінансування розвитку сільських територій в Європі можуть бути різними в залежності від країни та регіону. Проте, можна виділити кілька загальних тенденцій та інструментів фінансування:

- Європейський соціальний фонд (ЄСФ). Європейський Союз відводить фінансування для розвитку сільських територій через різні програми, включаючи Європейський соціальний фонд. Ці кошти можуть бути використані для підтримки соціально-економічного розвитку, створення робочих місць, навчання та інших ініціатив.
- Європейський фонд регіонального розвитку (ЄФРР), який фінансує проекти з економічного розвитку, інфраструктури та інновацій.
- Програма розвитку сільських територій (LEADER). Багато країн Європи впроваджують програми LEADER, які надають фінансову підтримку для місцевих ініціатив та проектів, спрямованих на розвиток сільських громад.
- Фонд сільського розвитку (CAP). Спільна сільськогосподарська політика Європейського союзу, включає в себе Фонд сільського розвитку, який надає підтримку сільським господарствам та різноманітним проектам, спрямованим на розвиток сільських територій.

Таким чином, Знам'янська ТГ на сучасному етапі є інвестиційно не привабливою для зовнішніх інвесторів, керівництву громади слід розробити стратегію на перспективу, пов'язати цю стратегію з потенціалом регіональних споживчих ринків і ринків факторів виробництва, враховувати можливий період реалізації проектів. Базуватись ця стратегія на детальному дослідженні проблем стратегічного розвитку територіальної громади, про що піде мова в наступному пункті.

2.3. Проблеми стратегічного управління розвитком територіальної громади

Визначення стратегічних проблем розвитку є важливим базовим етапом стратегічного управління розвитком громади, оскільки за результатами даного етапу можуть бути сформовані стратегічні, тактичні та оперативні цілі стратегії розвитку території. Всі проблеми громади, виявлені нами в ході дослідження, можна поділити на три групи – базові проблеми, їх причини та їх наслідки.

З метою виявлення громадської думки щодо проблем, напрямків і пріоритетів Знам'янської ТГ в липні-вересні 2023 р. було проведено анкетне опитування серед жителів сільських рад, що увійшли до громади. Загальна кількість опитаних складала 460 осіб. Серед учасників опитування молодь склала 28 %, жителі середнього віку – 45 %, літні люди – 27 %. За результатами анкетування було виявлено проблеми, які найбільше хвилюють жителів громади (рис. 2.10).

Отже, основними проблемами, на думку мешканців громади є погана екологія (45 %), відсутність робочих місць і безробіття (45 %), низький рівень доходів населення (30 %), низька якість і недоступність медичних послуг (30 %), погана робота приміського транспорту (17 %), низька соціальна активність і культура населення (15 %).



Рис. 2.10. Актуальність проблем Знам'янської ТГ (за результатами опитування громадської думки, 07-09.2023 р.) (n=460)

Джерело: створено автором

Уточненням до цього переліку є низка проблем, які спонукають мешканців громади виїжджати із населених пунктів громади (рис. 2.11).

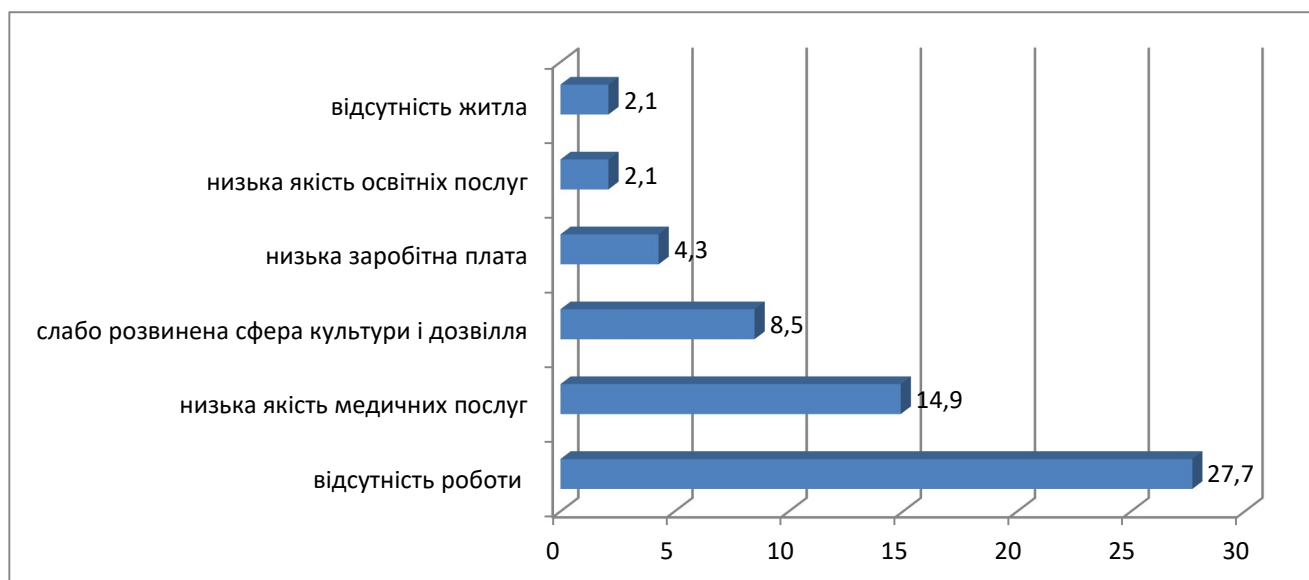


Рис. 2.11. Актуальність причин, що спонукають мешканців Знам'янської ТГ виїжджати із населених пунктів громади (за результатами опитування громадської думки, 07-09.2023 р.) (n=460)

Джерело: створено автором

У цьому випадку йдеться здебільшого про основну причину – відсутність роботи (майже третина населення – 28 %), низьку якість медичних послуг (15 %) та слаборозвинену сферу культури та дозвілля (9 %), які вже доповнюються іншими, менш важливими локальними проблемами.

Вирішення проблем Знам'янської ТГ та досягнення показників «ідеальності» для населених пунктів громади (рис. 2.12) можливе, в першу чергу, через залучення інвестицій (60 %) та благоустрій населених пунктів (57 %), що дозволить створити і нові робочі місця, і призупинити міграцію робочої сили з громади. Також, розвиток малого та середнього бізнесу (34 %) – це також додаткові робочі місця, особливо у галузі сільського господарства і переробки (21 %). І відповідно, розвиток соціальної сфери (15 %) – це доступність медичних послуг, розвиток освітньої сфери (13 %) і більш насичене культурне життя в громаді (11 %), і розвиток зв'язків у громаді (транспортна інфраструктура – 11 %).



Рис. 2.12. Основні напрямки для розвитку населених пунктів Знам'янської ТГ, на думку мешканців громади (за результатами опитування громадської думки, 07-09.2023 р.) (n=460)

Джерело: створено автором

Згідно словника іншомовних слів, «...проблема (задача, утруднення): складне теоретичне або практичне питання, що потребує розв'язання, вивчення, дослідження» [1]. В нашому випадку, проблемами є перешкоди, які заважають досягненню стратегічних цілей громади, підвищенню рівня життя її членів. Базових проблем, як правило, не існує велика кількість, проте їх виявлення і конкретизація не завжди є простими. Причинами проблем є чинники, які їх викликають і є їх корінням. Наслідками проблем є їх кінцеві результати, підсумки існування, стан функціонування громади під впливом тих чи інших проблем.

На основі дослідження сучасного стану Знам'янської ТГ та існуючої стратегії її розвитку [2], можна зробити висновок, що існують дві базові проблеми даної громади (як і багатьох інших сільських територіальних громад), на вирішення яких повинне бути спрямоване стратегічне управління: низький рівень доходів населення та низький рівень доходів бюджету громади.

З метою аналізу стратегічних проблем доцільним є визначення причин і наслідків базових проблем громади, а також виявлення причинно-наслідкових зв'язків між ними. Найбільш простим і наочним методом для цього, на нашу думку, є побудова дерева проблем (рис. 2.13). Дерево проблем є одним із методів проектного менеджменту, який дозволяє унаочнити (візуалізувати) проблеми та здійснювати пошук їх рішення шляхом аналізу причин та наслідків [33].

Долі розглянемо причини існування базових стратегічних проблем громади. Проблема «Низький рівень доходів населення» викликана, в першу чергу, тим, що підприємницькою діяльністю займається обмежена кількість членів громади. Основними джерелами доходів членів Знам'янської територіальної громади є заробітна плата, доходи від підприємницької діяльності та від ведення особистого підсобного господарства. Оскільки на території громади проживає значна кількість пенсіонерів і малозабезпечених осіб, джерелом доходів також є пенсії, державна допомога та субсидії. Продукція особистих підсобних господарств переважно використовується для особистого споживання, оскільки у громаді відсутній фермерський ринок. Отже, основним джерелом доходів членів громади є заробітна плата, рівень якої є досить низьким в порівнянні з іншими галузями.

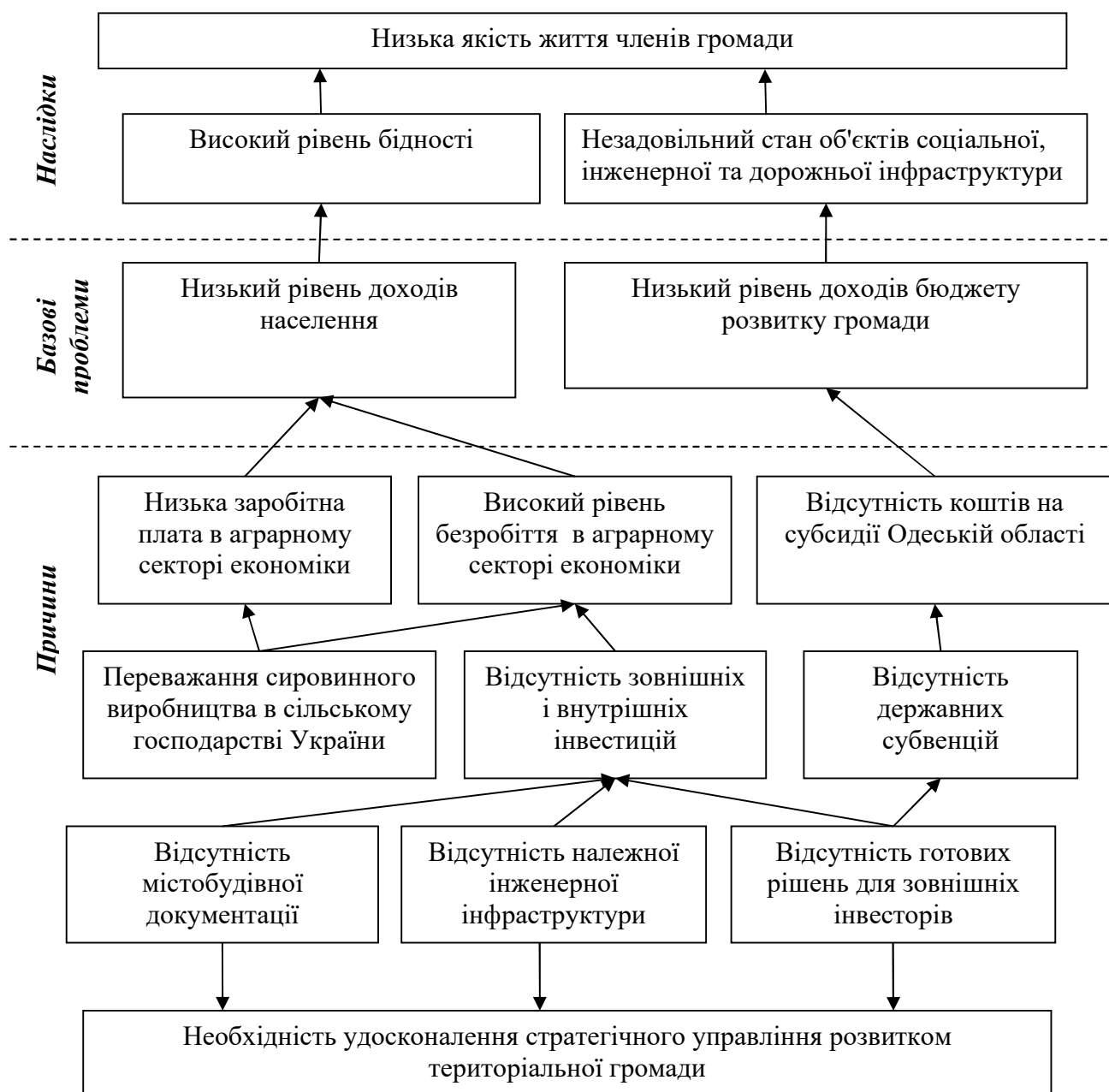


Рис. 2.13. Дерево стратегічних проблем Знам'янської територіальної громади Одеської області

Джерело: створено автором на основі [102]

Головною причиною низьких доходів населення є високий рівень безробіття, викликаний постійним скороченням робочих місць в територіальній громаді без створення нових.

Однією з основних причин стійкого безробіття та скорочення чисельності працівників, а також низької заробітної плати в аграрному секторі є домінування сировинного типу сільського господарства. Згідно статистичним даним [49], у

2020 р. на 100 га с.-г. угідь Знам'янської ТГ припадало 2 працівники сільського господарства, в 2022 р. – 1 працівник. З подальшим використанням в сільському господарстві сучасних техніки і технологій тенденція скорочення чисельності с.-г. працівників і далі буде скорочуватися. Тому без розвитку не сільськогосподарських, альтернативних сфер економіки, без переорієнтації сільського господарства на виробництво продукції із зростаючою доданою вартістю рівень безробіття в територіальній громаді зростатиме.

Причиною відсутності необхідної кількості робочих місць також є відсутність як зовнішніх, так і внутрішніх інвестицій, оскільки для створення робочого місця в сфері торгівлі або послуг необхідно кілька сотень тисяч гривень, а в промисловості – від сотень до мільйонів сотні тисяч гривень.

Однією з причин відсутності інвестицій також є відсутність готових рішень для інвесторів. Для органів місцевого самоврядування особливим видом інвестиційного продукту є інвестиційний майданчик – земельна ділянка промислового призначення з відповідною інженерною інфраструктурою (дороги, водо-, електро-, газозабезпечення), оскільки земельна ділянка без доріг, електроенергії та води інвестору не потрібна. В свою чергу, для того, щоб підготувати інвесторам під продаж інвестиційні майданчики з підведеною до них інженерною інфраструктурою, необхідна містобудівна документація.

Проблема низького рівня доходів бюджету розвитку. Бюджет Знам'янської територіальної громади складається із загального та спеціального фонду. Бюджет розвитку є частиною спеціального фонду і є основним джерелом фінансування розвитку громади. До витрат бюджету розвитку належать всі капітальні витрати: від розвитку дорожнього господарства, будівництва, капітального ремонту та реконструкції об'єктів соціально-культурної сфери і житлово-комунального господарства до придбання шкільних автобусів та автомобілів швидкої медичної допомоги. Проте в Знам'янській ТГ із десяти джерел доходів бюджету розвитку, що передбачені Бюджетним кодексом України, за даними 2021 р. громада мала надходження тільки з двох із них: бюджетні асигнування і капітальні трансфери

(субвенції) з інших бюджетів. За даними 2022 р. ситуація гірша: використовуються лише бюджетні асигнування.

Найбільшим потенційно перспективним джерелом доходів бюджету розвитку Знам'янської ТГ є кошти від відчуження майна, що перебуває у комунальній власності. Також одним з джерел доходу місцевих бюджетів є орендна плата за землю, але її не можна використовувати для фінансування розвитку громади.

Безпосереднє керівництво Знам'янською ТГ, включаючи також управління її фінансами, здійснює створений радою виконавчий комітет (рис. 2.14). До його складу входять голова ради, його заступник з питань діяльності виконавчих органів ради, секретар виконкому, керівники відділів та секторів, секретар ради, старости, інші особи (підприємці, громадські активісти та ін., крім депутатів місцевої ради). Рада та виконком перебувають на одному ієрархічному щаблі, проте виконком підзвітний і підконтрольний раді. Тобто, в разі прийняття виконкомом рішення, яке може суперечити законодавству, рада Знам'янської ТГ має право його скасувати.

До складу апарату виконавчого комітету Знам'янської ТГ входять начальник відділу, секретар керівника апарату, спеціаліст з реєстрації населення, головний спеціаліст з організаційно-кадрової роботи, юрист, завідувач військово-облікового бюро, оператор комп'ютерного набору та копіювальних машин, діловод-архіваріус.

Рада також може створювати власні органи для управління освітою, охороною здоров'я, містобудівною діяльністю тощо, які підпорядковуються виконавчому комітету. Повноваження органів управління Знам'янської ТГ стосовно стратегічного управління розвитком доволі широкі: від розробки стратегії розвитку до організації благоустрою сіл, які входять до складу громади. Зокрема рада затверджує бюджет громади; утворює виконавчий комітет; встановлює місцеві податки і збори; визначає, яким буде соціально-економічний і культурний розвиток громади тощо. Виконавчий комітет, в свою чергу, забезпечує виконання бюджету громади; координує діяльність відділів, управлінь,

комунальних підприємств, установ та організацій громади; має право змінювати/скасовувати акти підпорядкованих йому відділів, управлінь та їх посадових осіб тощо.

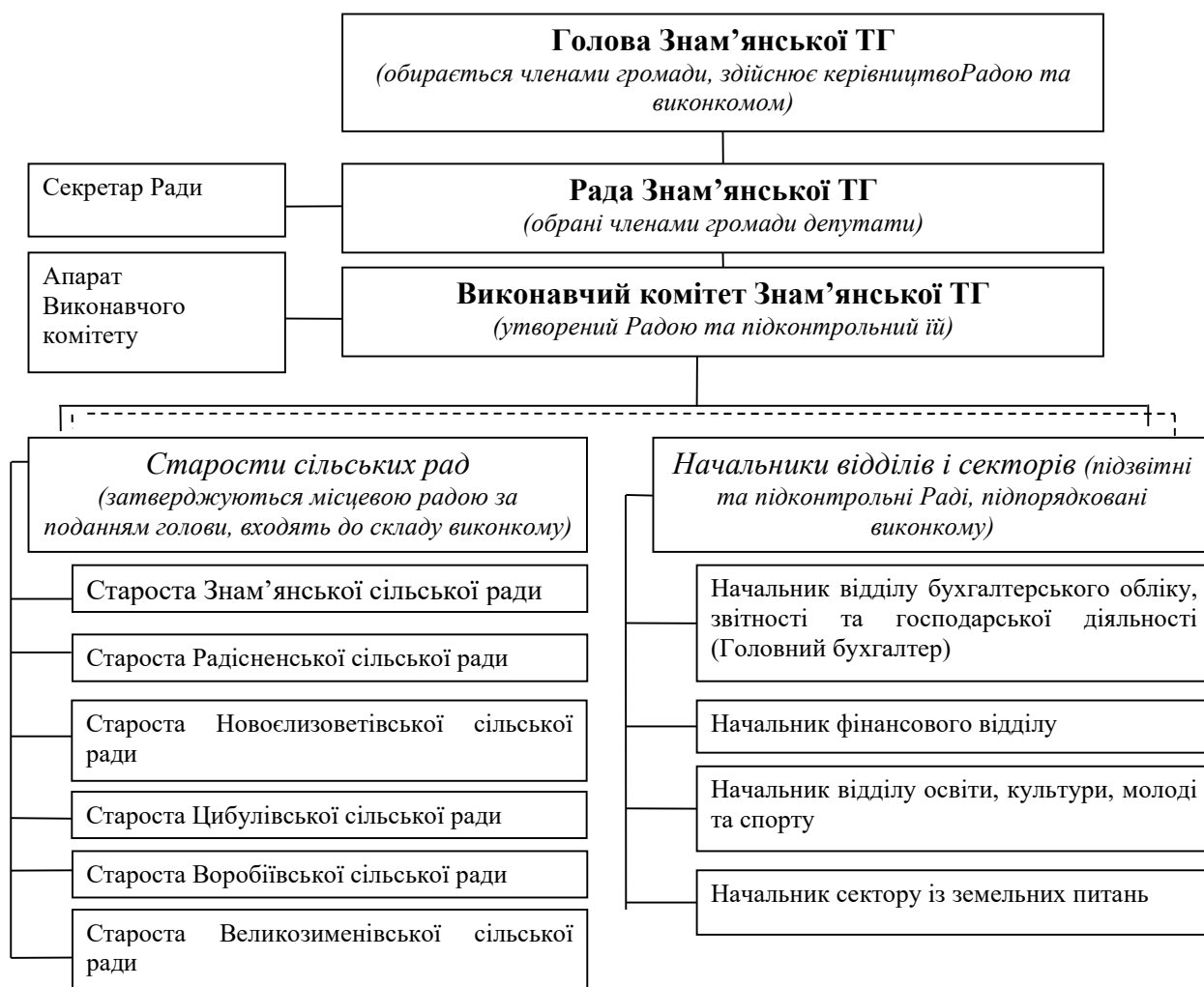


Рис. 2.14. Організаційна структура управління Знам'янської ТГ

Джерело: сформовано автором

Розвиток Знам'янської ТГ повинен узгоджуватись із загальною стратегією розвитку Одеської області для формування потужних конкурентоспроможних регіонів і зрівноваження регіонів у межах країни. На практиці громади, які «вписують» свій розвиток у регіональні стратегії, мають змогу отримати фінансування з обласних бюджетів під програми регіонального розвитку (наприклад, у Львівській області з обласного бюджету на конкурсних засадах співфінансують мікропроекти регіонального розвитку. Перевагу отримують ті, які відповідають стратегії розвитку регіону).

До складу відділів і секторів Знам'янської ТГ входять відділ бухгалтерського обліку, звітності та господарської діяльності, фінансовий відділ, відділ освіти, культури, молоді та спорту, сектор із земельних питань.

У штаті відділу бухгалтерського обліку, звітності та господарської діяльності працюють начальник відділу (головний бухгалтер), 3 бухгалтери, рахівник-касир, водій, охоронець, прибиральниця і електрик.

У штаті фінансового відділу працюють начальник відділу і 3 головні спеціалісти.

У складі відділу освіти, культури, молоді та спорту працюють начальник відділу, головний спеціаліст зі спорту, головний спеціаліст з охорони здоров'я, головний спеціаліст з культури, головний спеціаліст із соціального захисту населення, головний спеціаліст з освіти, головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури.

У складі сектору із земельних питань працюють начальник сектору і головний спеціаліст.

Головна посадова особа територіальної громади села чи кількох сіл обирається на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування терміном на 5 років. Голова очолює виконавчий комітет ради Знам'янської ТГ, головує на скликаних ним сесіях ради, формує їхній порядок денний, затверджує рішення ради, ухвалені на засіданнях сесій.

Саме голова Знам'янської ТГ призначає на посади та звільняє керівників відділів, секторів та інших виконавчих органів ради, підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності громади (крім керівників сфери освіти). Він також є розпорядником бюджетних коштів і представляє громаду у відносинах з державними органами та в міжнародних відносинах.

Більшість своїх рішень Голова повинен узгоджувати з радою, оскільки депутати чи самі виборці мають право висловити керівникові громади недовіру – наприклад, у разі порушення ним законодавства України або неналежного виконання своїх повноважень.

Представники інтересів Знам'янської ТГ також обираються на строк 5 років. Місцеві обранці мають право направляти депутатські звернення та депутатські запити, а також бути вхожими на законних підставах до владних кабінетів, де розв'язуються важливі питання. Але значна частина повноважень, які вони здійснюють колегіально, належить раді як представницькому органу. Жоден депутат не може одноосібно приймати юридично оформлені розпорядчі рішення – наприклад, видавати обов'язкові до виконання накази чи розпорядження.

Депутати здійснюють свої повноваження, не пориваючи з виробничою або службовою діяльністю (окрім депутата, обраного секретарем ради), тобто не щоденно і не на постійній основі. Значна частина повноважень здійснюється депутатами здебільшого напередодні чи упродовж сесії (чергової чи позачергової).

Не рідше одного разу на рік депутати повинні звітувати про свою роботу перед виборцями, які можуть давати своїм депутатам доручення, що впливають з їхніх потреб, а у разі незадоволення роботою свого депутата – відкликати його у будь-який час.

Також реформою децентралізації 2015 р. закладено формування старостинських округів та появу у селах та селищах нової посадової особи місцевого самоврядування – старости. Рада Знам'янської ТГ вирішує, де саме будуть старости – може бути один староста на окремий населений пункт або на кілька сіл/селищ (старостинський округ).

Староста має працювати на території свого округу, а не в адміністративному центрі громади. Тобто його робочий кабінет має знаходитися в конкретному селі/селищі, куди селяни можуть прийти зі своїми скаргами та пропозиціями. Саме він має стати голосом жителів населених пунктів округу.

Посадовими обов'язками старости є наступні:

- представляє інтереси жителів сіл свого округу у раді територіальної громади та її виконкомі;

- бере участь у підготовці бюджету громади в частині фінансового забезпечення громади; вказує, чому і на які саме потреби необхідні кошти на розвиток села/селища;
- має гарантоване право виступу у раді громади у питаннях, що зачіпають інтереси жителів громади, бере участь у підготовці проєктів рішень ради, що стосуються майна, розташованого на території округу;
- контролює виконання робіт об'єктів комунальної власності, благоустрою сіл округу, за потреби може ініціювати перевірку їхньої діяльності;
- взаємодіє і може отримувати потрібну для його роботи інформацію від усіх організацій, що працюють в окрузі; сприяє залученню жителів округу до прийняття рішень в громаді;
- відслідковує проблеми жителів округу і пропонує варіанти їх розв'язання, здійснює комунікацію між місцевою владою та жителями округу;
- допомагає жителям з документами: за рішенням ради громади староста може або сам видавати певні довідки, або брати у жителів документи і відвозити їх до адміністративного центру громади (адже відстань до нього може доходити до 20 кілометрів).

Донедавна староста, як і голова громади, обирався жителями на місцевих виборах, повинен був звітувати раз на рік перед своїми виборцями та радою і не був підлеглим голові громади. Тепер староста затверджується місцевою радою за поданням голови. Не рідше одного разу на рік він повинен звітувати про свою роботу перед радою, а на вимогу не менш 1/3 депутатів – у визначений радою термін.

Керівництво громади має недостатній досвід управління розвитком власної території, оскільки більшість керівників не має ні повноважень, ні фінансових ресурсів, ні відповідного штату спеціалістів для професійного вирішення проблем розвитку. На даний час в сільських громадах відсутня система стратегічного планування і проєктного менеджменту. Відсутні фахівці, що вміють готувати заявки на отримання інвестицій, державних субсидій, грантів. Працівникам виконавчих органів новостворюваних громад всього цього треба бути навчитися,

або залучати до виконання окремих завдань експертів та фахівців. Все це повинна робити місцева влада, а не інвестор. Але нічого з вище перерахованого місцева влада в Україні ніколи не робила. А більшість і не збирається це робити, вважаючи, що це інвестор повинен «бігати» за ними, а не вони за ним. В результаті – відсутність інвестицій, безробіття, низькі доходи населення і бюджету, зростання депресивних територій.

Наслідки існування базових проблем досить серйозні. Наслідком низьких доходів населення є високий рівень бідності серед населення, погані матеріальні умови життя людей. Численними наслідками відсутності коштів у бюджеті розвитку є погані дороги і тротуари, забруднені річки і ставки, погане матеріальне становище об'єктів бюджетної сфери, проблеми зі сміттям, відсутність зон дозвілля і відпочинку. Якщо буде вирішена базова проблема (в бюджеті розвитку громади з'явиться достатньо коштів), будуть вирішені і всі проблеми-наслідки. Будуть відремонтовані дороги, очищені ставки і річки, будуть закуплені машини для вивезення сміття, інвентар для шкіл та обладнання для лікарень, встановлені дитячі та спортивні майданчики. Загальним наслідком існування цих двох базових проблем громади є низький рівень життя населення.

Наявність даних проблем свідчить про необхідність удосконалення стратегічного управління розвитком Знам'янської ТГ, про що піде мова в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ЗНАМ'ЯНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Формування структури стратегії розвитку територіальної громади

На основі здійсненого у п. 2.1 SWOT-аналізу, можна сформуванати різні варіанти стратегій розвитку Знам'янської ТГ, що впливають або з аналізу сильних сторін та можливостей, або з аналізу слабких сторін і загроз (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Варіанти стратегій розвитку Знам'янської ТГ на основі здійсненого SWOT-аналізу

Джерело: сформовано автором

Як правило, варіанти стратегій, що пов'язані з використанням сильних сторін і можливостей (стратегії нарощування та використання), є більш перспективними в плані успіху, аніж ті, що впливають з аналізу слабких сторін

та загроз. У першому випадку в основу стратегій закладаються існуючі сильні сторони, потенціал яких, хоча й не безмежний, але які при їх вдалому поєднанні з новими можливостями (стратегія пов'язування/кореляції) в майбутньому можуть стати джерелом позитивних зрушень. Крім того, реалізація таких варіантів стратегій зазвичай пов'язана з меншими витратами. Стратегії, спрямовані на усунення існуючих слабких сторін (стратегії елімінації), теж можна оцінити позитивно: вони, як правило, перебувають у сфері впливу Ради і виконавчого комітету Знам'янської ТГ, тому ними легше управляти процесами під час їх реалізації. Натомість стратегія мінімізації гірше піддається плануванню, оскільки майже не існує можливості впливу на зовнішні ризики. Справді ризикованою, а до того й доволі витратною, є стратегія трансформації, однак при успішній її реалізації з'являється можливість появи нових напрямів місцевого розвитку. Прикладом реалізації такої стратегії може бути використання міжнародної фінансової допомоги Україні під час війни для розвитку соціальної інфраструктури і житлово-комунального господарства для розміщення внутрішньо переміщених осіб.

Реалізація та досягнення поставлених стратегічних та оперативних цілей у вирішенні завдань за пріоритетними напрямками розвитку можливо різними шляхами. У теорії стратегічного управління такий підхід прийнято називати сценарним [9], у якому розрізняють наступні сценарії розвитку:

а) песимістичний – коли, за результатами SWOT-аналізу існують багато зовнішніх загроз і внутрішніх проблем і ці загрози, протиріччя і катаклізми можуть зберегти існуючу ситуацію, чи навіть погіршити її;

б) реалістичний – коли, за результатами SWOT-аналізу існують зовнішні загрози, які виникають, компенсуються новими структурними змінами, з'являються нові можливості зростання на основі використання традиційних підходів;

в) оптимістичний – коли, за результатами SWOT-аналізу, прогнозоване зростання відбувається за закладеною моделлю на основі традиційних підходів та активного впровадження інновацій.

Песимістичний сценарій передбачає, що в ході економічної і політичної трансформації українського суспільства зростатиме міжрегіональна конкуренція: державна регіональна політика сформує систему стимулів для регіонального розвитку, що разом з упровадженням адміністративно-територіальної реформи, відкриє нові можливості для території. На заваді швидким змінам стане інерція попереднього соціально-економічного укладу («жити по-старому»), особливо стійка у матеріально-виробничій сфері. Обсяги виробництва і реалізації продукції на території громади або спадатимуть, або залишатимуться на тому ж рівні, через низьку якість продукції, конкуренцію, відсутність ринків збуту.

Структура економіки громади практично не зміниться через відсутність достатніх інвестиційних ресурсів на модернізацію агропромислових підприємств та інвестицій у створення нових промислових об'єктів. Мале і середнє підприємництво розвиватиметься незначними темпами, основними сферами діяльності будуть торгівля та надання послуг.

Згідно *оптимістичного сценарію*, враховуючи стратегічне бачення Одеської області, Знам'янська ТГ теж буде інтенсивно розвиватись. За цим сценарієм, область стане зразком та прикладом соціально-економічних перетворень у країні, тому громада інерційно обере стратегію активних дій та розвитку. Головним пріоритетом стане швидке впровадження адміністративно-територіальної реформи та розвиток Знам'янської ТГ, у тому числі її людських ресурсів. Сформуються передумови для впровадження ефективної інвестиційної політики, внаслідок якої в громаду може бути залучений значний інвестиційний ресурс для створення нових підприємств у різних секторах економіки. Можливе утворення нових підприємств за європейськими стандартами, що будуть орієнтовані на міжнародний ринок, в тому числі на ринок країн ЄС. З'явиться додатковий стимул для розвитку малого і середнього бізнесу в сфері матеріального забезпечення та обслуговування стратегічних інвесторів. Потреба у висококваліфікованих кадрах, яка виникне внаслідок технологічної модернізації, може бути задоволена місцевими фахівцями (підготовка та перепідготовка відповідних кадрів, удосконалення системи освіти). Зміцниться ресурсна база

громади за рахунок передачі фінансового ресурсу та повноважень з управління ресурсами територій. Покращиться соціальна та комунальна інфраструктура сільської ради, що підвищить якість життя населення.

Згідно реалістичного сценарію, реалізуються заходи, спрямовані на розвиток громади, хоч суспільно-економічний стан області та країни не сприяє такому розвитку. Реалістичний сценарій ґрунтується на появі певних об'єктивних та суб'єктивних стримуючих факторів на шляху швидкої модернізації регіону. Суспільні очікування мотивуватимуть центральні та місцеві органи виконавчої влади до реформування соціально-економічної системи, однак інерційні процеси у сфері матеріального виробництва та, що важливіше, у суспільній свідомості, неминуче ставатимуть бар'єрами у швидкому впровадженні реформ.

Головним завданням політичного керівництва громади стане формування невідворотних змін у свідомості людей щодо необхідності соціально-економічної та технологічної модернізації регіону. Головним партнером органів влади має стати економічно активний і креативний клас та молодь. Суспільна підтримка реформ на регіональному рівні зможе вплинути на перехід до оптимістичного сценарію, що, за оцінками експертів, може відбутися через два-три роки. Цей сценарій є перспективним для реалізації стратегії розвитку Знам'янської ТГ і має створити накопичувальний ефект для інноваційного розвитку і забезпечити швидке зростання добробуту мешканців громади, наближення до європейських стандартів.

Наступним кроком є формування стратегічного бачення Знам'янської ТГ. Стратегічне бачення бажаного майбутнього – це уявлення про майбутнє громади, виражене в найбільш загальному вигляді і короткій формі, тобто, це головна мета розвитку громади.

Стратегічне бачення бажаного майбутнього можна сформулювати більш чітко, якщо здійснити аналіз бачення мешканцями ідеального на їхню думку населеного пункту (рис. 3.2).

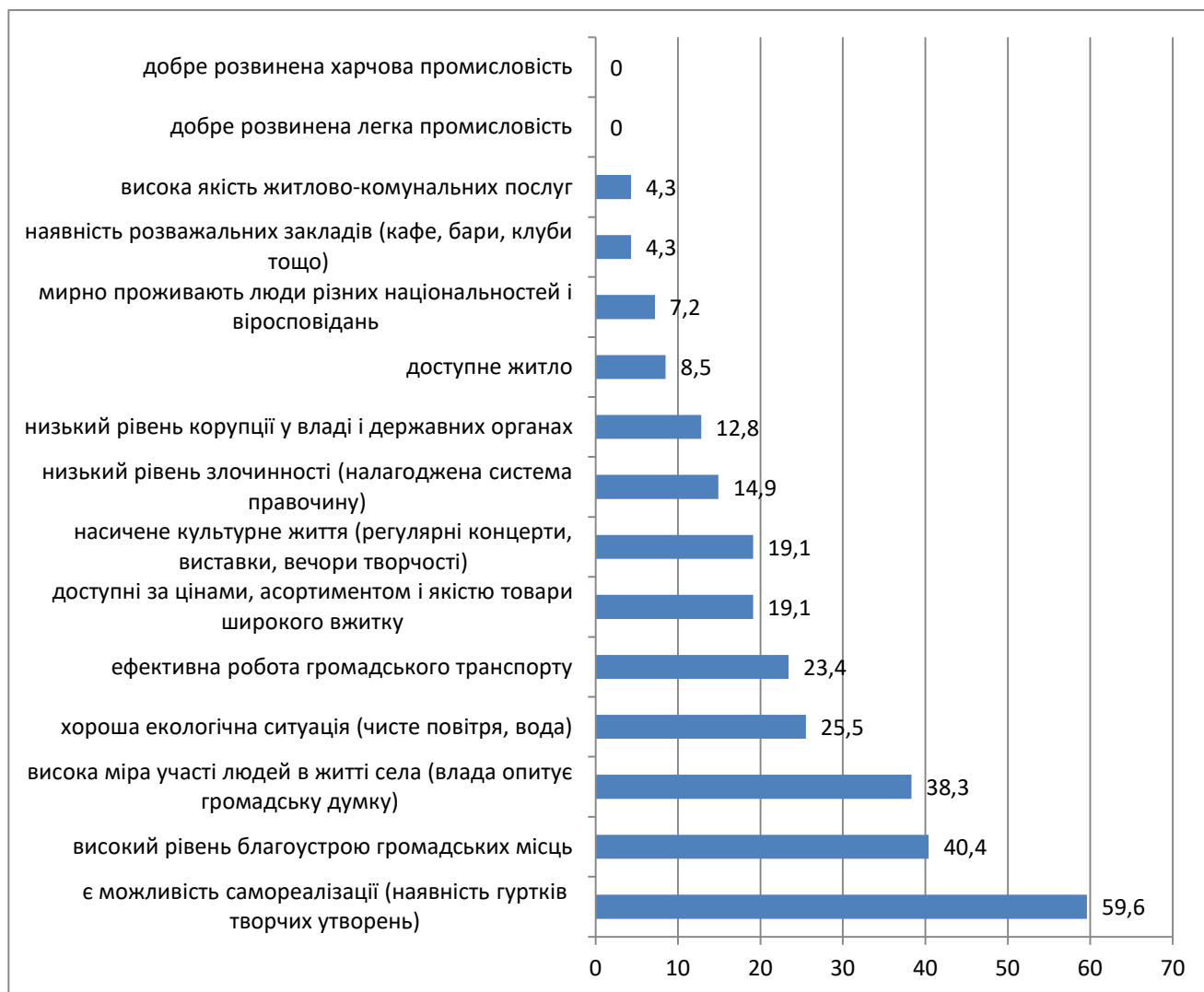


Рис. 3.2. Рейтинг показників, що визначають ідеальний населений пункт на думку членів Знам'янської ТГ (за результатами опитування громадської думки, 07-09.2023 р.) (n=460)

Джерело: створено автором

Це бачення базується на наступних складових: можливість самореалізації (60 %), що стосується в першу чергу дозвілля, благоустрій громадських місць Знам'янської ТГ (40 %), висока міра участі людей в житті громади (38 %), хороша екологія (25 %), ефективна робота громадського транспорту (23 %), доступні за цінами і асортиментом товари (19 %), насичене культурне життя (19 %) і низький рівень злочинності (15 %).

Отже, на основі опитування членів громади, можна сформулювати наступне стратегічне бачення розвитку Знам'янської ТГ (рис. 3.3).

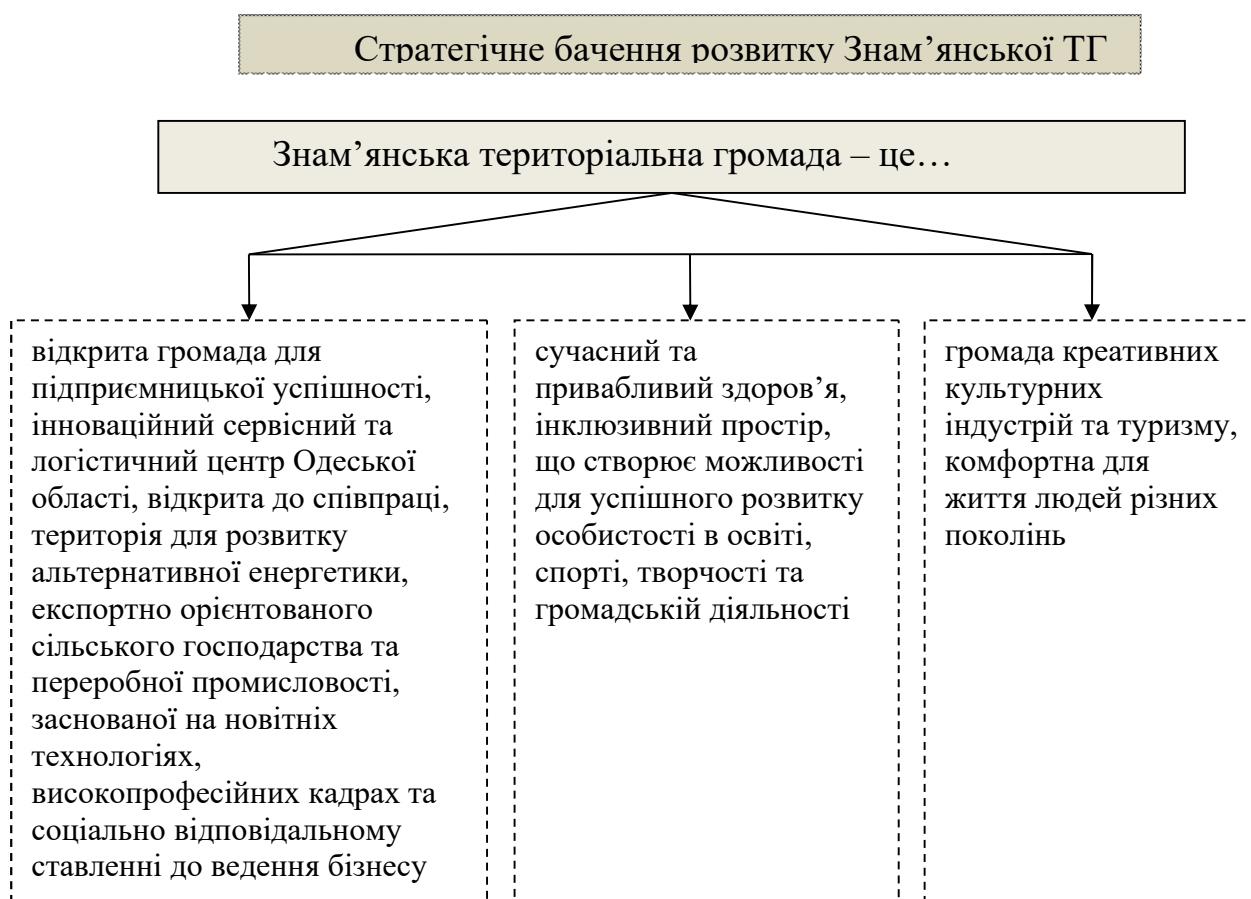


Рис. 3.3. Стратегічне бачення розвитку Знам'янської ТГ

Джерело: створено автором на основі [102]

Наступним кроком є формування місії і цінностей Знам'янської ТГ. Місія організації є коротким, конкретним описом того, чому існує та чи інші організація, які цілі вона ставить перед собою і яким чином намагається досягти цих цілей. Місія визначає основну суть і завдання організації.

Розуміння місії організації є важливим аспектом для успішного функціонування та досягнення її цілей, оскільки існують наступні причини її важливості:

1. Напрямок і цілі розвитку організації. Місія визначає основний напрямок діяльності організації та визначає її цілі. Розуміння місії допомагає всім членам команди визначити, куди вони йдуть та які завдання перед ними стоять.

2. Мотивація персоналу. Коли співробітники розуміють місію організації, вони частіше відчують сенс своєї роботи і вносять більше зусиль в досягнення спільних цілей. Місія може стати джерелом мотивації та відчуття задоволення від власної участі в процесі досягнення цілей.

3. Визначення стратегії. Місія служить основою для розроблення стратегії. Вона визначає те, як організація прагне досягти своїх цілей і які принципи та цінності її директори враховують при прийнятті рішень.

4. Залучення зацікавлених сторін. Місія допомагає привертати і утримувати зацікавлені сторони, такі як клієнти, інвестори, партнери, інші компанії тощо. Якщо місія організації відповідає цінностям та очікуванням зацікавлених сторін, це може позитивно вплинути на їхнє відношення з організацією.

5. Вирішення конфліктів і прийняття рішень. Розуміння місії може слугувати основою для вирішення конфліктів і прийняття рішень. Воно надає загальну рамку, яка допомагає визначити, які дії чи рішення відповідають загальним цілям організації.

6. Сприяння розвитку культури організації. Місія визначає основні цінності та принципи, які керують організацією. Це може сприяти формуванню певної корпоративної культури, яка впливає на взаємодію між співробітниками та ставлення до роботи.

Узагальнюючи, розуміння місії організації є ключовим елементом для створення спільного бачення, мотивації та ефективного управління, що сприяє стабільному функціонуванню та досягненню стратегічних цілей.

Цінності організації є принципами, переконаннями і стандартами, які визначають, як організація поводить себе і які переконання вона вважає важливими в процесі своєї діяльності. Цінності визначають «правила гри» для членів організації і визначають її культуру. Цінності часто визначаються лідерством організації і можуть бути впроваджені в різних аспектах, таких як стратегія, управління персоналом, взаємодія з клієнтами та багато інших. Вони формують корпоративну культуру і визначають, як співробітники повинні вести себе і спілкуватися, спрямовуючи організацію на досягнення спільних цілей.

Місія і цінності громади (рис. 3.4) пов'язані між собою: місія вказує на цілі, а цінності визначають, яким чином ці цілі повинні бути досягнуті. Розглянемо далі цінності Знам'янської ТГ більш детально.

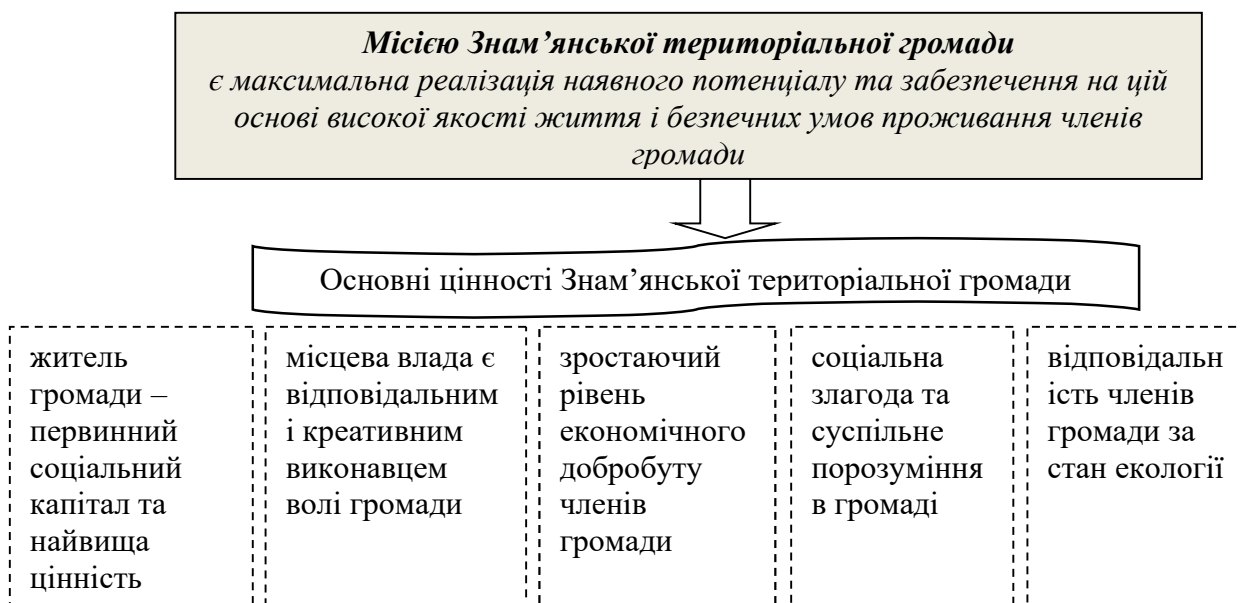


Рис. 3.4. Місія та цінності Знам'янської ТГ

Джерело: створено автором на основі [102]

Цінність 1 «Житель громади – первинний соціальний капітал та найвища цінність» передбачає наступні положення.

– Оновлення підходу становлення до людини як активної, енергійної істоти, розум і душа якої знаходяться в злагоді, концентрація на особистісних потребах людини, її ціннісних вимірах щодо самопізнання та пізнання світу.

– Створення можливостей для кожного досягати бажаного на основі розвитку власних якостей за рахунок власних зусиль. Головне завдання влади Знам'янської ТГ – створювати рівні можливості для її членів керувати своїм життям, робити те, що їм подобається і не заважати розвиватись, не порушуючи при цьому права інших людей, та забезпечувати кожному можливість знайти свою улюблену справу.

– Мінімальне втручання місцевої влади в життя людини. Влада повинна: не обмежувати, а давати можливість розвиватись; не примушувати, а створювати умови для повноцінного вибору; не нав'язувати, а дозволяти йти своїм шляхом.

– Завдання місцевої влади – організація підтримки один одного у важкий час та створення високих соціальних стандартів життя, допомога

інвалідам, впровадження стандартів пенсійного забезпечення за умови прозорості системи розподілення соціальних коштів на кожну особу в громаді.

Цінність 2 «Місцева влада є відповідальним і креативним виконавцем волі громади» передбачає наступні положення.

- Вільний та повний доступ громадян до інформації про діяльність місцевої влади; встановлення зворотнього зв'язку з громадськістю, публічний діалог, партнерські стосунки влади та інститутів громадянського суспільства в громаді.

- Залучення громадськості до розроблення та реалізації місцевої політики; укорінення цивілізованих норм політичної культури. Публічна політика сучасної громади – це форма політичного процесу, що має реалізуватися в публічному просторі, підтримуватися інформаційно-комунікаційними ресурсами, представлена цілісним комплексом вертикальних та горизонтальних взаємодій його учасників. Вона має стати основною формою комунікації влади, жителів та бізнесу, що дає змогу активізувати участь громадян у формуванні, виробленні та реалізації спільного бачення власного способу життя та власного майбутнього.

- Консультації з громадськістю – цінний засіб вдосконалення якості місцевої політики для зміцнення її легітимності.

Цінність 3 «Зростаючий рівень економічного добробуту членів громади» передбачає наступні положення.

Формування і дотримання матеріальних життєво-необхідних стандартів (дохід, споживання та багатство).

- Задоволення базових потреб громадян, відчуття сенсу життя та можливості досягнення особистої мети й участі у громадському житті.

- Підвищення рівня доступності суспільних благ та відносин з іншими людьми.

- Створення умов, що включають в себе фінансову забезпеченість, наявність оплачуваної роботи, взаємодопомогу, можливість стати членом

соціальної групи, щоб проявити свої інтереси, а також здорове та приємне середовище існування.

Рівень добробуту є тим фактором, який стимулює людський розвиток, сприяє йому, створює додаткові стимули щодо реалізації активної економічної поведінки. З одного боку, це – спосіб організації господарської діяльності громади, який характеризується відносинами власності, рівнем розвитку матеріальної бази, сфери послуг та продуктивністю праці, а з другого – спосіб життя, що визначається величиною потреб у різних життєвих благах та можливістю їх задоволення, виходячи з пропозиції товарів й послуг та реальних доходів громадян. Нова місцева влада повинна постійно забезпечувати такі показники добробуту людей як: здоров'я; освіту; особисті інтереси, види діяльності за інтересами, включаючи право на працю, право політичного голосу та управління; соціальні зв'язки та взаємовідносини; навколишнє середовище (сьогоднішній стан та майбутній); безпеку (як в економічному сенсі, так і фізичному). Завданням влади на найближчий період та перспективу має стати зростаюча роль емоційного задоволення життям членів самодостатньої територіальної громади, з поступовою зміною пріоритетів забезпечення від добробуту економічного до добробуту соціального.

Головним показником задоволеності власним життям стане міжнародний індекс щастя (HPI), який комплексно відображає добробут людей та стан навколишнього середовища. Адже кінцевою метою більшості людей є бажання не стільки бути багатими, як бути щасливими та здоровими.

Цінність 4 «Соціальна злагода та суспільне порозуміння» передбачає наступні положення

- Соціальна злагода є одним із головних показників діяльності місцевої влади та громади, у цілому і головним соціальним ідеалом розвитку громади.

- Створення ефективної системи розподілу благ, що включають в себе не тільки матеріальні об'єкти, а й такі поняття як влада, привілеї, права, повноваження, обов'язки тощо. Це означає відповідальність громади за участь окремої людини у політиці, управлінні виробництвом, а також не лише за правові

інститути, які охороняють життя, свободу, власність та інші права, але й за соціальні системи, від яких залежить конкретна людина. Особливо це стосується економічної системи територіальної громади, розподілу суспільного продукту відповідно до принципу соціальної справедливості, системи освіти та соціального забезпечення. Соціальна громада не лише визначає певний правовий порядок та забезпечує його дотримання, а й втручається в суспільні процеси з метою перерозподілу та соціального захисту її окремих членів.

– Влада, як виборний представник громади, має виконувати функцію оцінюючого та перетворюючого фактора й гаранта, метою якого є забезпечення для кожного члена громади гідного для людини рівня існування, зниження розбіжностей у рівні добробуту, ліквідація відносин залежності та встановлення відповідного контролю. Основними принципами дії мають стати принципи солідарності та субсидіарності; справедливого розподілу з урахуванням виконаної праці; здійснення глобальної та спеціальної соціальної політики, поліпшення умов праці, соціальне страхування, забезпечення зайнятості та соціальне партнерство.

– Реалізацією принципу соціальної справедливості в процесі здійснення владних повноважень стане: – в економічному середовищі: забезпечення необхідного та можливого врахування складної економічної ситуації, рівня зайнятості населення; обґрунтованого рівня оплати праці зайнятих; порівняно невисокого рівня диференціації доходів населення тощо. Обґрунтоване соціально-економічне регулювання економічних процесів; – у політичній сфері: надання населенню необхідних політичних прав і свобод та їх ефективну реалізацію, у тому числі: можливість участі у виборах і референдумах; свобода слова та ЗМІ; права і можливості, пов'язані із протестною активністю тощо; – у соціальній сфері: реалізація в суспільстві соціальних гарантій, передбачених Конституцією і законами, у тому числі забезпечення різних соціальних пільг і послуг, що виходять із реальних можливостей їх задоволення місцевою владою.

– Сталий розвиток територіальної громади можливий тільки шляхом побудови рівноправних та справедливих взаємовідносин. Справедливість слугує прямим регулятором діяльності людини та влади в кожній ситуації. Поза

справедливістю немає і не може бути свободи особи і людської гідності, стабільної громади та сталого розвитку.

Цінність 5 «Відповідальність членів громади за стан екології» передбачає наступні положення.

Екологія є цілісною системою взаємопов'язаних компонентів природного, соціального та техногенного походження. Тому необхідно формувати розширення можливостей більш ощадливого використання природно-ресурсного потенціалу та його відтворення.

В цьому контексті ми поділяємо думку Андрейченко А.В. про те, що «...результативне безвідходне виробництво в аграрному секторі неодмінно передбачає дотримання балансу між аграрною діяльністю та станом біосфери. Захист навколишнього середовища є невід'ємною складовою впровадження у практику господарювання безвідходного агровиробництва, адже економічні, екологічні та соціальні складові існування ефективного виробництва в аграрному секторі утворюють єдину неподільну систему. Розуміння масштабів та природи екологічних проблем, їх взаємозв'язку зі станом функціонування аграрного сектору дозволяє визначати відповідні ресурси для їх вирішення» [22].

Необхідно дотримуватись екологізації суспільного виробництва та людської життєдіяльності. Для цього необхідно визначити типи впливу громади на навколишнє середовище та оцінка екологічних наслідків їх взаємодії. Навколишнє середовище є місцем проживання та життєдіяльності людини. Воно формує умови праці, побуту, відпочинку, харчування тощо. Між людиною та навколишнім середовищем існує діалектичний зв'язок, де людина відіграє провідну роль, тобто відповідає за розвиток та стан системи «природа – людина – суспільство». І саме вона повинна слідкувати за тим, аби параметри компонентів системи наближались до оптимального рівня. У всьому світі змінюється спосіб мислення: люди усвідомлюють екологічну відповідальність, яку несуть за майбутні покоління.

Нові підходи до взаємодії з навколишнім середовищем вбачають свою мету у відповідальному та зразковому ставленні до природних ресурсів в рамках екологічної економіки. Її принципи включають розробку сучасних продуктів,

застосування екологічного процесу виробництва, зразковий обіг перероблених товарів та великий вклад у розробку та підтримку альтернативних джерел енергії. Тому, місцева влада зобов'язана створювати умови та жорстко контролювати процеси запровадження безвідходних технологій, що означатиме (і матиме своїм наслідком): комплексне використання сировини й енергоносіїв, створення замкнених газо- і водооборотних систем, застосування принципово нових підходів до вилучення, збагачення, перероблення сировини й матеріалів.

В основу стратегії розвитку Знам'янської ТГ слід покласти принцип зосередження зусиль на таких пріоритетних питаннях розвитку як: економічний розвиток, розвиток інфраструктури та соціальний розвиток (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Стратегічні напрями розвитку Знам'янської ТГ

Джерело: створено автором на основі [102]

Для кожного з цих питань повинні бути складені окремі тактичні плани, впровадження яких призведе до досягнення місії та стратегічного бачення розвитку громади. Дані стратегічні напрямки будуть розглянуті в подальших пунктах роботи.

3.2. Напрями економічного розвитку громади

Економічний розвиток Знам'янської ТГ залежить від двох взаємозалежних процесів: інвестиційної діяльності щодо створення конкурентоспроможного виробництва, що не буде шкодити довкіллю; розвитку внутрішньої економіки на основі малого та середнього підприємництва, диверсифікації сировинного сільського господарства, розвитку кооперації та підвищення самозайнятості населення. Одним з чинників інвестиційної привабливості Знам'янської ТГ є вдале логістичне розташування на перетині автомобільної магістралі міжнародного значення E95, регіонального шляху Р71, залізниці та наближення до м. Одеса – потужного промислово-торгівельного, туристичного, курортного та культурного центру Півдня України. Вдале розміщення разом із ресурсами громади, такими як вільні земельні ділянки, наявність вільної робочої сили створює передумови для інвестування у розвиток підприємств паливно-енергетичного комплексу, логістики та транспортного обслуговування, переробної промисловості та туристичних сервісів. Знам'янська ТГ має певні ресурси для інноваційної діяльності, пов'язані з використанням сонячної та вітрової енергії. Прихованим ресурсом є невикористані виробничі майданчики промислових підприємств, які є неробочими (наприклад, цукровий завод). Але разом з зазначеними перевагами є низка проблем для покращення інвестиційного клімату, зокрема, відтік з громади працездатного кваліфікованого населення, стан дорожніх та інших інженерних мереж, проблеми з утилізацією твердих побутових відходів.

Для забезпечення сприятливих умов потенційним інвесторам потрібно створення привабливих інвестиційних продуктів, інструментів та впровадження ефективної системи супроводу інвестиційної діяльності. Не менш важливе значення для економіки Знам'янської ТГ має малий та середній бізнес. З огляду на це, на рис. 3.6. нами сформоване «Дерево цілей економічного розвитку Знам'янської ТГ».

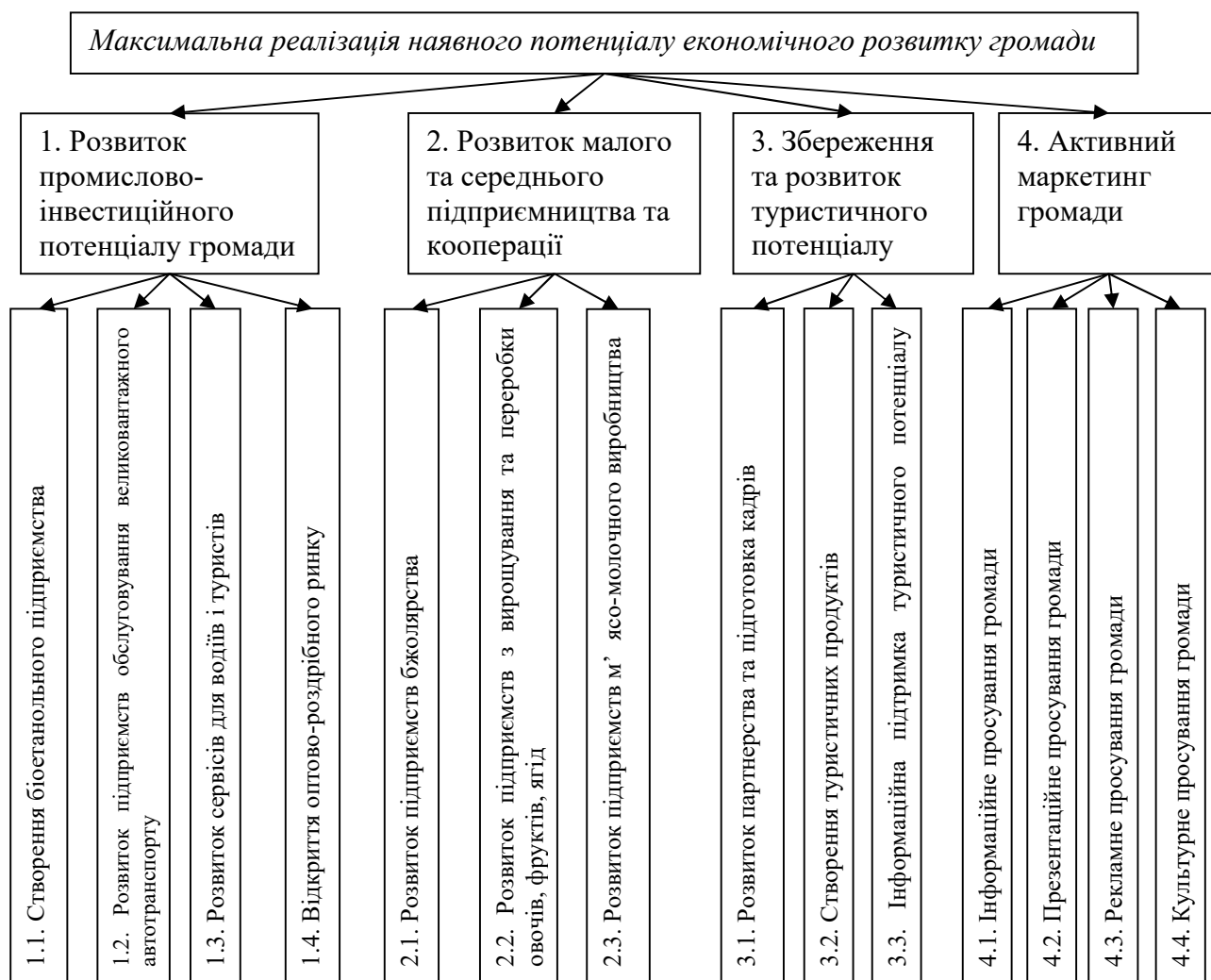


Рис. 3.6. Дерево цілей економічного розвитку Знам'янської територіальної громади Одеської області на 2024-2026 р.р.

Джерело: створено автором на основі [102]

Розглянемо далі кожну ціль більш детально і сформуємо організаційні плани реалізації кожної стратегічної цілі економічного розвитку Знам'янської ТГ.

У розвитку промислово-інвестиційного потенціалу Знам'янської ТГ стратегічними напрямками є: створення біоетанольного підприємства; розвиток підприємств обслуговування великовантажного автотранспорту; розвиток сервісів для водіїв і туристів; відкриття оптово-роздрібного ринку.

Виробництво біоетанолу (ціль 1.1) в Україні може бути важливим кроком в напрямку забезпечення енергетичної безпеки та стійкості країни, особливо в умовах геополітичних труднощів, виходячи з наступних ключових аспектів:

1. Енергетична безпека: зменшення залежності від імпортованих видів

пального забезпечить більшу енергетичну безпеку для країни, особливо в умовах геополітичних нестабільностей.

2. Внутрішній ринок для аграріїв, оскільки виробництво біоетанолу з використанням зерна і соломи надасть додатковий ринок для аграрного сектору, що може бути важливим для підтримки сільськогосподарських виробників.

3. Економія пального, так як використання біоетанолу в сумішах пального може привести до економії на дефіцитних видах пального, зменшуючи витрати та вплив на бюджет.

4. Зменшення відпливу валюти, оскільки заміна імпортованого пального на власний біоетанол може допомогти зменшити відплив валюти за кордон, що є важливим у важливих економічних умовах.

5. Сталість енергетичного сектору, так як біоетанол може сприяти диверсифікації джерел енергії та стабілізації енергетичного сектору країни.

Важливо також враховувати екологічні та соціальні аспекти виробництва біоетанолу, а також ефективність та конкурентоспроможність цього виду енергетики на ринку.

В технічних інформаційних матеріалах біоетанол є продуктом першого, другого і третього поколінь, основними відмінностями яких є сировина. Біопаливо першого покоління виготовляють із зернових та інших продовольчих культур (жом, бурякова меляса, цукрова тростина, картопля, пшениця, кукурудза), що культивуються на орних ґрунтах. Сировина, що містить вуглеводи (крохмаль чи цукор), може перетворитися на етанол через дріжджове бродіння. Найбільш цікавим для Знам'янської ТГ є біопаливо другого покоління, яке виготовляють із лігноцелюлозної сировини – деревної біомаси або аграрних відходів (солома, макуха, багаторічні трави). Справа в тому, що більшість аграрних підприємств громади спалюють соломі, тому її переробка може бути вигідним бізнесом. Біопаливо третього покоління отримують з водоростей, проте таке виробництво вимагатиме значної кількості енергії та добрив. Найбільш перспективний напрямом для Знам'янської ТГ є біопаливо другого покоління, проте у світі на даний час відсутні технології, які б дозволили випускати біоетанол високої якості

з низькою собівартістю в промислових обсягах. За даними United States Department of Agriculture, у 2022 р. в ЄС функціонував лише один завод з переробки соломи. Його побудувала швейцарська компанія Clariant у Румунії. Потужність підприємства – 50 тис тонн передового біоетанолу. Сировина – 250 тис. т. соломи місцевого виробництва. Проект коштував 140 млн. євро, з яких 100 млн. євро – власні кошти компанії, 40 млн. – отримані від різних фондів ЄС. Це також дасть потужний поштовх для розвитку агросектору Знам'янської ТГ. Тому в табл. 3.1 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі економічного розвитку згідно із функціями, які можуть виконувати органи управління Знам'янської ТГ.

Таблиця 3.1

**Організаційний план реалізації стратегічної цілі економічного розвитку
Знам'янської ТГ «Створення біоетанольного підприємства»**

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Створити перелік (реєстр) земельних ділянок та об'єктів нерухомості комунальної власності для проведення заходів щодо залучення інвесторів	Начальник і головний спеціаліст сектору із земельних питань	02-04.2024
Розробити та затвердити план заходів	Начальник апарату виконавчого комітету, секретар	05.2024
Підготувати та затвердити Рішення Ради «Про затвердження переліку ділянок на аукціон», «Про надання згоди на виконання проекту землеустрою щодо відведення земельної ділянки (ділянок) для подальшого проведення земельних торгів (аукціону)», «Про проведення конкурсу та обрання організатора та виконавця торгів», «Про порядок проведення торгів.	Голова ради Начальник сектору із земельних питань Юрист Секретар	06.2024
Сформувати умови для розвитку біоетанольного підприємства. Розробити і затвердити Проект розвитку біоетанольного підприємства. Виконати проекти землеустрою щодо відведення земельних ділянок з цільовими призначенням землі промисловості	Голова ради Начальник сектору із земельних питань Юрист Секретар	07-09.2024
Провести експертну грошову оцінку земельної ділянки (ділянок) та стартової ціни лота, порядок проведення земельних торгів (визначення організатора, виконавця торгів тощо)	Голова ради Юрист Начальник фінансового відділу Секретар	10-11.2024
Підготувати пропозиції для потенційних інвесторів та ініціювати пошук інвесторів	Голова ради Начальник фінансового відділу	11-12.2024
Провести земельні торги, затвердити результати, укласти договори купівлі продажу або договори оренди земельних ділянок, їх державну реєстрацію. Надати земельні ділянки в постійне користування переможцям-інвесторам	Голова ради Начальник сектору із земельних питань Юрист Начальник фінансового відділу	01-02.2025
Провести аналіз забезпечення територій розташування біоетанольного підприємства необхідною інфраструктурою та, у разі необхідності, ініціювати та провести розробку проектно-кошторисної документації забезпечення інфраструктури	Голова ради Начальник сектору із земельних питань Начальник фінансового відділу Головний бухгалтер	03-06.2025
Організувати підведення необхідних мереж інфраструктури до територій розташування біоетанольного підприємства.	Голова ради Головний спеціаліст сектору із земельних питань Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	07-09.2025

Джерело: створено автором на основі [102]

Розвиток підприємств обслуговування великовантажного автотранспорту (ціль 1.2) є перспективним бізнесом, так як на українському ринку обслуговування великовантажного автотранспорту з'явилися і будуть зростати наступні тенденції:

- зростання попиту на обслуговування великовантажного автотранспорту;
- скорочення обсягу робіт з обслуговування внаслідок появи все більш якісних великовантажних автомобілів, з деталями і вузлами, що не вимагають мастила тощо;
- скорочення обсягу робіт із обслуговування великовантажного автотранспорту внаслідок введення в конструкції великовантажних автомобілів більш довговічних та зносостійких деталей;
- збільшення обсягу кузовних і малярних робіт внаслідок збільшення кількості аварій через зростаючу щільність руху на дорогах;
- збільшення обсягу робіт з додаткового обладнання, що забезпечує підвищений комфорт водіям великовантажних автомобілів (кондиціонери, обігрів, спальні місця);
- зростання попиту на послуги дрібних незалежних спеціалізованих майстерень з обслуговування великовантажного автотранспорту;
- зростання попиту на неоригінальні запчастини великовантажного автотранспорту задовільної якості;
- гострий дефіцит ремонтників з обслуговування великовантажного автотранспорту;
- консолідація підприємств з обслуговування великовантажного автотранспорту для створення регіональних маркетингових груп і збільшення впливу на виробників запчастин;
- складні технології діагностики обслуговування великовантажного автотранспорту, що вимагають закупівлі дороговартісного обладнання.

Варто зауважити, що інвесторам перед початком відкриття бізнесу, слід ретельно вивчити ринок вантажних автоперевезень Одеської області, виявити існуючі СТО на автомобільній магістралі міжнародного значення Е95 та регіональному шляху Р71, оцінити пропозиції та можливості конкурентів,

дізнатися про потреби та очікування потенційних споживачів – водіїв і власників великовантажного автотранспорту. Слід встановити, які послуги є найбільш затребуваними, які з них надають конкуренти, наскільки якість їх послуг задовольняє вимоги клієнтів і, виходячи з отриманої інформації, вибрати для себе найбільш пріоритетні напрями обслуговування автотранспорту.

З огляду на це, в табл. 3.2 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі економічного розвитку згідно із функціями, які можуть виконувати органи управління Знам'янської ТГ.

Таблиця 3.2

Організаційний план реалізації стратегічної цілі економічного розвитку Знам'янської ТГ «Розвиток підприємств обслуговування великовантажного автотранспорту»

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Створити перелік (реєстр) земельних ділянок та об'єктів нерухомості комунальної власності для проведення заходів щодо залучення інвесторів.	Начальник і головний спеціаліст сектору із земельних питань	03-04.2024
Розробити та затвердити план заходів	Начальник апарату виконавчого комітету, секретар	06.2024
Підготувати та затвердити Рішення Ради «Про затвердження переліку ділянок на аукціон», «Про надання згоди на виконання проекту землеустрою щодо відведення земельної ділянки (ділянок) для подальшого проведення земельних торгів (аукціону)», «Про проведення конкурсу та обрання організатора та виконавця торгів», «Про порядок проведення торгів».	Голова ради Начальник сектору із земельних питань Юрист Секретар	07.2024
Сформувати умови для розвитку підприємств обслуговування бгатовантажного автомобільного транспорту. Розробити і затвердити Концепцію розвитку підприємств обслуговування бгатовантажного автомобільного транспорту. Виконати проекти землеустрою щодо відведення земельних ділянок з цільовими призначеннями землі промисловості, землі комерційного призначення та землі транспортної інфраструктури.	Голова ради Начальник сектору із земельних питань Юрист Секретар	08-09.2024
Провести експертну грошову оцінку земельної ділянки (ділянок) та стартової ціни лота, порядок проведення земельних торгів (визначення організатора, виконавця торгів тощо).	Голова ради Юрист Начальник фінансового відділу Секретар	10-11.2024
Підготувати пропозиції для потенційних інвесторів та ініціювати пошук інвесторів.	Голова ради Начальник фінансового відділу	11-12.2024
Провести земельні торги, затвердити результати, укласти договори купівлі продажу або договори оренди земельних ділянок, їх державну реєстрацію. Надати земельні ділянки в постійне користування переможцям-інвесторам.	Голова ради Начальник сектору із земельних питань Юрист Начальник фінансового відділу	01-02.2025
Провести аналіз забезпечення територій розташування підприємств обслуговування великовантажного автомобільного транспорту необхідною інфраструктурою та, у разі необхідності, ініціювати та провести розробку проектно-кошторисної документації забезпечення інфраструктури.	Голова ради Начальник сектору із земельних питань Начальник фінансового відділу Головний бухгалтер	03-06.2025
Організувати підведення необхідних мереж інфраструктури до територій розташування підприємств обслуговування великовантажного автомобільного транспорту	Голова ради Головний спеціаліст сектору із земельних питань Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	07-09.2025

Джерело: створено автором на основі [102]

Розвиток сервісів для водіїв і туристів (*ціль 1.3*) включає досить широкий перелік таких сервісів, наприклад:

- Створення заправних станцій для бензину, дизпалива і електрики. А поки машина заправляється чи заряджається, туристи і водії можуть випити гарячої кави чи з'їсти певну страву.
- Встановлення колонок AdBlue на заправках. Заливаючи AdBlue в спеціальний бак, дизельний автомобіль стає більш екологічним так як рідина сприяє зменшенню шкідливих речовин у вихлопних газах дизельного автомобіля.
- Відкриття придорожніх кафе (виготовлення чаю, кави, солоних і солодких закусок, готових страв) Такі кафе повинні бути зручними: автомобіль під'їжджає до табло з меню, обирає улюблені страви та оплачує їх зручним способом у вікні видачі.
- Відкриття поштових відділень Meest Пошта, поштоматів «Нова пошта» з метою економії часу, коли водії і туристи можуть надсилати та отримувати посилки на сервісній станції.
- Відкриття терміналів Easy Pay (терміналів самообслуговування), так як в дорозі водіям і туристам часто треба вирішити ще багато справ, наприклад, оплатити комунальні послуги, поповнити мобільний рахунок чи переказати гроші на банківську картку.
- Відкриття сервісів з допомогою сім'ям з дітьми. На сервісах комплексів можуть бути відкриті платні туалети, встановлені пеленальні столики в туалетах, в ресторанах спеціальні дитячі крісла, в магазинах - спеціальні дитячі куточки з розвагами, іграшками та смаколиками. І надання послуг таким сервісом може бути централізованим.
- Відкриття сервісів з миття автомобілів: це може бути ручна, автоматична автомийка, а також автомийки для вантажівок.
- Відкриття сервісів з послугою «порохотяг», щоб легко та швидко почистити салон автомобіля.
- Відкриття сервісів з шиномонтажу, де допоможуть замінити літню гуму на зимову, відбалансувати колеса, відрихтувати диски чи відремонтувати

шини.

- Відкриття сервісів з підкачки коліс, коли можна за окрему плату встановити спеціальні пістолети для підкачки коліс.
- Відкриття сервісів з обміну валют.
- Відкриття сервісів з встановили на заправках гімнастичні міні-комплекси з турніками.

З огляду на це, в табл. 3.3 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі економічного розвитку згідно із функціями, які можуть виконувати органи управління Знам'янської ТГ.

Таблиця 3.3

**Організаційний план реалізації стратегічної цілі економічного розвитку
Знам'янської ТГ «Розвиток сервісів для водіїв і туристів»**

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Створити перелік (реєстр) земельних ділянок та об'єктів нерухомості комунальної власності для проведення заходів щодо залучення інвесторів.	Начальник і головний спеціаліст сектору із земельних питань	03-04.2024
Розробити та затвердити план заходів	Начальник апарату виконавчого комітету, секретар	06.2024
Підготувати та затвердити Рішення Ради «Про затвердження переліку ділянок на аукціон», «Про надання згоди на виконання проекту землеустрою щодо відведення земельної ділянки (ділянок) для подальшого проведення земельних торгів (аукціону)», «Про проведення конкурсу та обрання організатора та виконавця торгів», «Про порядок проведення торгів..	Голова ради Начальник сектору із земельних питань Юрист Секретар	07.2024
Сформувати умови для розвитку сервісів для водіїв і туристів. Розробити і затвердити Проект розвитку сервісів для водіїв і туристів. Виконати проекти землеустрою щодо відведення земельних ділянок з цільовими землі комерційного призначення та землі транспортної інфраструктури.	Голова ради Начальник сектору із земельних питань Юрист Секретар	08-09.2024
Провести експертну грошову оцінку земельної ділянки (ділянок) та стартової ціни лота, порядок проведення земельних торгів (визначення організатора, виконавця торгів тощо)	Голова ради Юрист Начальник фінансового відділу Секретар	10-11.2024
Підготувати пропозиції для потенційних інвесторів та ініціювати пошук інвесторів.	Голова ради Начальник фінансового відділу	11-12.2024
Провести аналіз забезпечення територій розташування сервісів для водіїв і туристів необхідною інфраструктурою та, у разі необхідності, ініціювати та провести розробку проектно-кошторисної документації забезпечення інфраструктури.	Голова ради Начальник сектору із земельних питань Юрист Начальник фінансового відділу	01-02.2025
Організувати підведення необхідних мереж інфраструктури до територій розташування сервісів для водіїв і туристів	Голова ради Начальник сектору із земельних питань Начальник фінансового відділу Головний бухгалтер Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	03-06.2025

Джерело: створено автором на основі [102]

Відкриття оптово-роздрібного ринку (*ціль 1.4*). Важливо пам'ятати, що успішний оптово-роздрібний бізнес вимагає терпіння, вміння адаптуватися та добрі відносини з клієнтами та постачальниками. Відкриття оптово-роздрібного ринку продуктів харчування вимагає вивчення ринку, планування та визначення стратегії:

1. Дослідження ринку передбачає вивчення пропозиції місцевого ринку Знам'янської ТГ та визначення попиту на продукти харчування, а також аналіз конкурентів, їхніх цін, асортименту та обслуговування.
2. Створення бізнес-плану, включаючи стратегію ціноутворення, маркетинговий план, фінансові прогнози та обсяги продаж.
3. Вибір місця на основі аналізу пропускної здатності, доступності для клієнтів та логістичних можливостей.
4. Отримання ліцензій та дозволів для торгівлі продуктами харчування.
5. Врегулювання постачальницьких відносин: встановлення контактів з надійними постачальниками продуктів харчування і договорів про оптові ціни та умови постачання.
6. Встановлення інтер'єру та обладнання: слід організувати привабливий та функціональний інтер'єр ринку. Обладнання повинно відповідати потребам оптового та роздрібного бізнесу.
7. Маркетингові заходи. Слід розробити стратегію маркетингу для привертання клієнтів з використанням реклами, розпродажів та інші маркетингових інструментів.
8. Якісне обслуговування клієнтів: важливо слідкувати за відгуками клієнтів для постійного удосконалення.
9. Організація логістики та управління запасами. Слід розробити ефективну систему логістики та управління запасами для забезпечення належного обслуговування клієнтів та уникнення зайвих витрат.
10. Розгляд можливостей розширення бізнесу в майбутньому, можливо, з відкриттям додаткових філій або розширення асортименту продуктів.

Вигоди Знам'янської ТГ від створення оптово-роздрібного ринку сільськогосподарської продукції є очевидним, оскільки призведе до підвищення ефективності аграрного виробництва, зростання прозорості ринку, вдосконалення контролю за цінами, якістю продуктів харчування, покращить наповнення бюджету та оптимізацію видатків, пришвидшить просування продукції до споживачів, збільшить створення робочих місць і, як наслідок, підвищення рівня життя населення Знам'янської ТГ.

З огляду на це, в табл. 3.4 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі економічного розвитку згідно із функціями, які можуть виконувати органи управління Знам'янської ТГ.

Таблиця 3.4

Організаційний план реалізації стратегічної цілі економічного розвитку Знам'янської ТГ «Відкриття оптово-роздрібного ринку»

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Створити перелік (реєстр) земельних ділянок та об'єктів нерухомості комунальної власності для проведення заходів щодо залучення інвесторів.	Начальник і головний спеціаліст сектору із земельних питань	03.2024
Розробити та затвердити план заходів	Начальник апарату виконавчого комітету, секретар	04.2024
Підготувати та затвердити Рішення Ради «Про організацію оптово-роздрібного ринку на території громади».	Голова ради Юрист Секретар	05.2024
Сформувати умови для будівництва і відкриття оптово-роздрібного ринку. Розробити і затвердити Проект будівництва оптово-роздрібного ринку. Виконати проекти землеустрою щодо відведення земельних ділянок з цільовими призначенням землі комерційного призначення.	Голова ради Начальник сектору із земельних питань Юрист Секретар	06-10.2024
Підготувати пропозиції для потенційних інвесторів та ініціювати пошук інвесторів.	Голова ради Начальник фінансового відділу	07-08.2024
Провести аналіз забезпечення територій розташування оптово-роздрібного ринку необхідною інфраструктурою та, у разі необхідності, ініціювати та провести розробку проектно-кошторисної документації забезпечення інфраструктури.	Голова ради Начальник сектору із земельних питань Юрист Начальник фінансового відділу	09-10.2024
Організувати підведення необхідних мереж інфраструктури до територій розташування оптово-роздрібного ринку.	Голова ради Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури Начальник фінансового відділу Головний бухгалтер	11.2024

Джерело: створено автором на основі [102]

У розвитку малого та середнього підприємництва та кооперації Знам'янської ТГ стратегічними напрямками є наступні: розвиток підприємств бжоларства; розвиток підприємств з вирощування та переробки овочів, фруктів, ягід; розвиток підприємств м'ясо-молочного виробництва. В даному випадку,

органи управління Знам'янської ТГ повинні акцентувати увагу на наступних напрямках розвитку аграрного підприємництва та кооперації, які дотуються державою:

- розвиток сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (СОК) – кооператив може отримати до 200 тис. грн. на придбання обладнання та техніки;
- фінансова підтримка з обласного бюджету надається сільськогосподарському обслуговуючому кооперативу молочарського, м'ясного, плодово-ягідного та плодово-овочевого напрямів діяльності;
- розвиток фермерських господарств (ФГ) – до 100 тис. грн. можна отримати за придбання причіпної та навісної сільськогосподарської техніки і обладнання сільськогосподарського виробництва.
- приріст поголів'я корів молочного, м'ясного та комбінованого напрямів продуктивності – по 20 тис. грн. можуть отримати господарства за кожну прирощену корову. Для цього сільськогосподарські підприємства мають утримувати станом на 1 січня 2018 року не менше, як 30 корів, а фермерські господарства – не менше, як 10 корів.

Рада Знам'янської ТГ та її виконавчі органи спільно з об'єднанням підприємців в даному відношенні повинні виконувати наступні функції::

- ініціація створення та організація діяльності робочої групи із розвитку малого та середнього бізнесу, підприємництва та кооперації в громаді;
- ініціація організації системи зборів громадян, семінарів та тренінгів для населення з відкриття власної справи, підприємницької діяльності та кооперації;
- підготовка інформації про алгоритми проведення дозвільних процедур, їх оприлюднення та створення умов для організації на території громади сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів;
- аналіз роботи існуючої інфраструктури бізнесу, створення умов для її розширення, залучення нових банківських структур, інвестиційних та іпотечних фондів, а також ініціація створення нових проектів розвитку бізнес-інфраструктури;

- ініціація організації та проведення зустрічей-презентацій для представників кооперації громади, з пропозиціями щодо можливостей переорієнтації та розширення власної справи, формування ланцюгів доданої вартості та організації експорту продукції;

- ініціація та супровід створення та діяльність на території громади сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів.

Знам'янська ТГ має значний потенціал розвитку бджільництва (ціль 2.1).

Тому в табл. 3.5 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі економічного розвитку згідно із функціями, які можуть виконувати органи управління Знам'янської ТГ.

Таблиця 3.5

**Організаційний план реалізації стратегічної цілі економічного розвитку
Знам'янської ТГ «Розвиток підприємств бжоларства»**

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Створити перелік (реєстр) підприємців та власників особистих селянських господарств для участі у реалізації проектів кооперації виробників меду та продуктів бжоларства на території громади. Розробити та затвердити план заходів.	Начальник апарату виконавчого комітету Начальник фінансового відділу	03-04.2024
Організувати на базі підприємств (юридичних осіб) кооперативи. Провести реєстрацію, організувати загальні збори. Розробити план дій.	Голова ради Начальник апарату виконавчого комітету Начальник фінансового відділу	06.2024
Ввести до посадових обов'язків співробітника виконкому сільської ради обов'язки із організаційної та інформаційної підтримки діяльності кооперативів.	Голова ради Юрист Секретар	07.2024
Провести планування та затвердити проект фінансової підтримки реалізації проектів у місцевому бюджеті відповідно до програми підтримки розвитку на території громади малого та середнього підприємництва.	Голова ради Начальник сектору із земельних питань Юрист Секретар	08-09.2024
Розробити та подати проектні пропозиції щодо організації діяльності, обладнання, розсадного матеріалу до програм та фондів не заборонених законодавством.	Голова ради Юрист Начальник фінансового відділу Секретар	10-11.2024
Підготувати та подати заявки на отримання фінансової підтримки (70%) відповідно до Постанови КМУ від 07.02.2018 р. № 106 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств».	Голова ради Начальник фінансового відділу	11-12.2024
Розробити та розповсюдити презентаційні та рекламні матеріали щодо діяльності кооперативів та їхньої продукції для потенційних покупців (в т.ч. і оптових). Висвітлення матеріалів у ЗМІ та Інтернет порталах, на сайті сільської ради.	Голова ради Спеціаліст фінансового відділу	01-02.2025
Сприяти організації збуту продукції бджільництва на ринках громади, сусідніх громад, м. Одеса.	Голова ради Начальник фінансового відділу Головний бухгалтер	03-06.2025

Джерело: створено автором на основі [102]

Для реалізації цього потенціалу бджолярі Знам'янської ТГ мають об'єднатися у кооператив при сприянні та допомозі органів місцевого самоврядування громади, оскільки більшість бджологосподарств Знам'янської ТГ знаходяться в неорганізованому приватному секторі, внаслідок чого відсутня стандартизація обладнання та нові технології утримання та лікування. Такі фактори негативно впливають на якість та безпеку продукції бджільництва.

Бджолярський кооператив повинен мати за завдання об'єднання дрібних, одноосібних пасічників в добре організоване господарське формування з метою сприяння стабільному виробництву якісного та безпечного меду та іншої продукції бджільництва, надання послуг з навчання інноваційним технологіям, покращення взаємодії між бджолярами, органами державної влади та місцевого самоврядування, співпраці з партнерами, що є важливим фактором не тільки стабільної діяльності сектору бджільництва, а і розвитку потенціалу громади.

Зважаючи на різноманіття галузей вирощування та переробки овочів (*ціль* 2.2), фруктів і ягід, існує багато видів підприємств:

- фермерські господарства: фермери можуть вирощувати різноманіття овочів, фруктів і ягід на своїй землі для подальшої реалізації;
- розсадники фруктових дерев і ягідних кущів: спеціалізовані підприємства, які вирощують саджанці;
- плантація фруктових дерев: спеціалізовані підприємства, які вирощують продукцію фруктових дерев, таких як яблуни, груші, сливи тощо;
- ягідні плантації: підприємства, які спеціалізуються на вирощуванні ягідних культур, таких як полуниця, малина, смородина тощо;
- овочеві господарства, спеціалізовані на вирощуванні різних видів овочів;
- тепличні комплекси: господарства, які використовують тепличні умови для вирощування овочів і фруктів, забезпечуючи оптимальні умови для росту;
- консервні фабрики: підприємства, що спеціалізуються на консервації овочів та фруктів;

- соковиробництво: підприємства, які переробляють фрукти і ягоди у соки та напої;
- заморожувальний завод: підприємства, що виробляють заморожені овочі та фрукти для подальшого використання;
- сушарня фруктів: підприємства, які спеціалізуються на сушінні фруктів для створення сухофруктів;
- органічне господарство: фермерські підприємства, які вирощують овочі, фрукти і ягоди без застосування хімічних добрив та пестицидів.

Це лише кілька прикладів, і в галузі може існувати багато інших видів підприємств, в залежності від специфікацій і потреб ринку.

В табл. 3.6 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі економічного розвитку згідно із функціями, які можуть виконувати органи управління Знам'янської ТГ.

Таблиця 3.6

**Організаційний план реалізації стратегічної цілі економічного розвитку
«Розвиток підприємств з вирощування та переробки овочів, фруктів, ягід»**

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Створити перелік (реєстр) підприємств та власників особистих селянських господарств для участі у реалізації проектів плодово-овочевих підприємств на території громади. Розробити та затвердити план заходів.	Начальник апарату виконавчого комітету Начальник фінансового відділу	03-04.2024
Організувати на базі підприємств (юридичних осіб) плодово-овочеві підприємства. Провести реєстрацію, організувати загальні збори. Розробити план дій.	Голова ради Начальник апарату виконавчого комітету Начальник фінансового відділу	06.2024
Ввести до посадових обов'язків співробітника виконкому сільської ради обов'язки із організаційної та інформаційної підтримки діяльності плодово-овочевих підприємств.	Голова ради Юрист Секретар	07.2024
Провести планування та затвердити проект фінансової підтримки реалізації проектів у місцевому бюджеті відповідно до програми підтримки розвитку на території громади малого та середнього підприємництва серед плодово-овочевих підприємств.	Голова ради Начальник сектору із земельних питань Юрист Секретар	08-09.2024
Розробити та подати проектні пропозиції щодо організації діяльності, обладнання, розсадного матеріалу до програм та фондів, не заборонених законодавством.	Голова ради Юрист Начальник фінансового відділу Секретар	10-11.2024
Підготувати та подати заявки на отримання фінансової підтримки (70%) відповідно до Постанови КМУ від 07.02.2018 р. № 106 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств».	Голова ради Начальник фінансового відділу	11-12.2024
Розробити та розповсюдити презентаційні та рекламні матеріали щодо діяльності плодово-овочевих підприємств та їхньої продукції для потенційних покупців (в т.ч. і оптових). Висвітлення матеріалів у ЗМІ та Інтернет порталах, на сайті сільської ради.	Голова ради Спеціаліст фінансового відділу	01-02.2025
Сприяти організації збуту плодово-овочевої продукції на ринках громади, сусідніх громад, м. Одеса.	Голова ради Начальник фінансового відділу Головний бухгалтер	03-06.2025

Джерело: створено автором на основі [102]

Проведення активної державної політики стимулювання розвитку підприємств м'ясо-молочного виробництва (*ціль 2.3*) через відповідний механізм дотацій та надання пільгових кредитів, а також встановлення оптових цін передбачає:

- активізацію інвестиційної діяльності через економічну політику спрямовану на поліпшення інвестиційного клімату;
- заохочення інноваційного спрямування коштів розвитку підприємств м'ясо-молочного виробництва;
- запровадження бюджетної підтримки розвитку нового будівництва та реконструкції молочних ферм;
- часткової компенсації вартості складного технологічного обладнання молочних ферм вітчизняного виробництва за рахунок коштів Держбюджету
- запровадження пільгового податкового режиму для промислових підприємств-інвесторів, які вкладають кошти у розвиток молочного скотарства;
- розповсюдження на операції з реалізації сільгосппідприємствами молока та виготовленої з нього продукції режиму акумулювання коштів податку на додану вартість на спецрахунках цих сільськогосподарських підприємств з подальшим використанням їх на розвиток молочного скотарства;
- створення сприятливих податкових умов через звільнення або розстрочку оплати ПДВ для завезення на територію області технологічного обладнання молочних ферм та кормозаготівельної техніки).

З метою удосконалення розвитку м'ясо-молочного комплексу Знам'янської ТГ, оптимізації його просторово-функціональної структури доцільними є також поглиблення вертикальної координації та забезпечення узгодженості між виробниками і переробниками; активізації розвитку тваринницьких галузей шляхом формування тваринницьких ферм і комплексів з вирощування високопродуктивних порід худоби і свиней; вдосконалення просторово-функціональної організації м'ясо-молочного комплексу Знам'янської ТГ, обґрунтування створення переробних підприємств, обладнаних високопродуктивним устаткуванням, на яких переробляється вся тваринницька

продукція; покращення якості продукції м'ясо-молочного комплексу Знам'янської ТГ.

В табл. 3.7 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі економічного розвитку згідно із функціями, які можуть виконувати органи управління Знам'янської ТГ.

Таблиця 3.7

**Організаційний план реалізації стратегічної цілі економічного розвитку
Знам'янської ТГ «Розвиток підприємств м'ясо-молочного виробництва»**

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Створити перелік (реєстр) підприємців та власників особистих селянських господарств для участі у реалізації проектів кооперації виробників м'ясо-молочної продукції на території громади. Розробити та затвердити план заходів.	Начальник апарату виконавчого комітету Начальник фінансового відділу	03-04.2024
Організувати на базі підприємств (юридичних осіб) та особистих селянських господарств кооперативи з виробництва м'ясомолочної продукції. Провести реєстрацію, організувати загальні збори. Розробити план дій.	Голова ради Начальник апарату виконавчого комітету Начальник фінансового відділу	06.2024
Ввести до посадових обов'язків співробітника виконкому сільської ради обов'язки із організаційної та інформаційної підтримки діяльності кооперативів.	Голова ради Юрист Секретар	07.2024
Провести планування та затвердити проект фінансової підтримки реалізації проектів у місцевому бюджеті відповідно до програми підтримки розвитку на території громади малого та середнього підприємництва.	Голова ради Начальник сектору із земельних питань Юрист Секретар	08-09.2024
Розробити та подати проектні пропозиції щодо організації діяльності, обладнання, розсадного матеріалу до програм та фондів не заборонених законодавством.	Голова ради Юрист Начальник фінансового відділу Секретар	10-11.2024
Підготувати та подати заявки на отримання фінансової підтримки (70%) відповідно до Постанови КМУ від 07.02.2018 р. № 106 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств».	Голова ради Начальник фінансового відділу	11-12.2024
Розробити та розповсюдити презентаційні та рекламні матеріали щодо діяльності підприємств м'ясо-молочного виробництва та їхньої продукції для потенційних покупців (в т.ч. і оптових). Висвітлення матеріалів у ЗМІ та Інтернет порталах, на сайті сільської ради.	Голова ради Спеціаліст фінансового відділу	01-02.2025
Сприяти організації збуту м'ясо-молочної продукції на ринках громади, сусідніх громад, м. Одеса.	Голова ради Начальник фінансового відділу Головний бухгалтер	03-06.2025

Джерело: створено автором на основі [102]

У збереженні та розвитку туристичного потенціалу Знам'янської ТГ стратегічними напрямками є наступні: розвиток партнерства та підготовка кадрів; створення туристичних продуктів; інформаційна підтримка туристичного потенціалу.

В табл. 3.8 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі економічного розвитку згідно із функціями, які можуть виконувати органи управління Знам'янської ТГ.

Таблиця 3.8

**Організаційний план реалізації стратегічної цілі економічного розвитку
Знам'янської ТГ «Розвиток підприємств м'ясо-молочного виробництва»**

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
<i>Розвиток партнерства та підготовка кадрів</i>		
З метою розвитку туризму в громаді встановити партнерські відносини з управлінням зв'язку, транспорту, дорожнього будівництва і туризму ОДА, спілкою сприяння розвитку сільського зеленого туризму в області та організувати регулярний обмін інформацією про існуючі програми, проекти, події.	Начальник апарату виконавчого комітету Начальник фінансового відділу Головний спеціаліст з організаційно-кадрової роботи Головний спеціаліст з культури	02-06.2024
Організувати і провести із залученням зовнішніх тренерів та експертів навчальні тренінги «Азбука гостинності» для власників сільських садиб, бажаючих займатися сільським зеленим туризмом, в межах зони впливу транспортного коридору М05 та населених пунктах наближених до туристично привабливих територій громади.	Начальник апарату виконавчого комітету Начальник фінансового відділу Головний спеціаліст з організаційно-кадрової роботи Головний спеціаліст з культури	05-08.2024
<i>Створення туристичних продуктів</i>		
Організувати та провести на базі навчальних закладів конкурс на кращі легенди, історії та описи окремих об'єктів і територій громади, з метою формування «бази легенд» для туристичного привабливого іміджу громади.	Головний спеціаліст з організаційно-кадрової роботи Головний спеціаліст з культури	02-04.2024
Розробити мережу пішохідних, автомобільних, кінних маршрутів на території громади.	Головний спеціаліст з культури Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	05-08.2024
Створити та популяризувати спортивно-оздоровчі тури (рибалка, полювання, збір грибів та ягід).	Головний спеціаліст з культури Головний спеціаліст зі спорту	02-03.2024
Розробити і організувати фотозони, наближені до автомобільного шляху М05.	Головний спеціаліст з культури Головний спеціаліст зі спорту	03-09.2024
Створити і обладнати на території громади місця проживання, харчування, відпочинку та атракцій (об'єктів туристичного показу і розваг).	Головний спеціаліст з культури Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	05-08.2024
Проаналізувати існуючі та розробити й впровадити нові культурні та масові заходи в громаді (День села, День громади, Храм тощо), з урахуванням сучасних тенденцій в організації масових заходів для населення	Головний спеціаліст з культури Головний спеціаліст зі спорту	Протягом всього періоду
<i>Інформаційна підтримка</i>		
Створити туристичну веб-сторінку на сайті Знам'янської ТГ з інформацією про туристичний потенціал громади. Постійно оновлювати інформацію	Головний спеціаліст з культури Оператор комп'ютерного набору	02-05.2024

Джерело: створено автором на основі [102]

Рада Знам'янської ТГ та її виконавчі органи спільно з фахівцями та громадськістю в даному аспекті мають виконувати наступні функції:

- створення робочої групи з питань розвитку туризму та утримання зон відпочинку за участю керівників відділів;

- створення робочої групи з розвитку історико-пізнавального, екологічного та екстремального туризму;
- розробка проекту Програми розвитку туризму та зон відпочинку;
- розробка та поширення технологічних карт потенційних маршрутів на території громади;
- розробка пропозицій щодо інвестування у туристичну галузь громади;
- розробка серії культурних заходів і свят на території громади та поширюють інформацію про них;
- розробка та впровадження інтерактивної мапи туристичних маршрутів, об'єктів та заходів у громаді.

Активний маркетинг Знам'янської ТГ передбачає такі стратегічні напрями як інформаційне, презентаційне, рекламне та культурне просування.

Рада Знам'янської ТГ та її виконавчі органи спільно з фахівцями та громадськістю в даному аспекті повинні виконувати наступні функції:

- оновлення та реструктуризація сайту громади;
- відкриття сторінки громади у соціальних мережах;
- підготовка матеріалів для висвітлення на сайті;
- розробка маркетингової стратегії та бренд-буку громади;
- участь у виставкових заходах, конференціях і форумах;
- забезпечення поширення інформації про Знам'янську ТГ засобами зовнішньої реклами;
- організація та проведення фестивалів, свят та заходів із залученням представників інших громад, міст, територій.

Вирішення наступних завдань забезпечить досягнення Знам'янською ТГ таких цілей:

- формування та покращення іміджу Знам'янської ТГ, її престижу, ділової та соціальної конкурентоспроможності;
- покращення ступеня ідентифікації громадян зі своєю територією проживання;
- створення рівня популярності Знам'янської ТГ вище за регіональний;

- розширення участі Знам'янської ТГ та її суб'єктів у реалізації регіональних та міжнародних програм
- підвищення привабливості інвестицій, реалізації на території зовнішніх щодо неї ресурсів;
- стимулювання придбання та використання власних ресурсів Знам'янської ТГ за її межами до її вигоди та в її інтересах;
- підвищення конкурентоспроможності розташованих у Знам'янській ТГ підприємств сільського господарства, промисловості та сфери послуг;
- залучення до регіону нових інвестицій.

В табл. 3.9 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі економічного розвитку згідно із функціями, які можуть виконувати органи управління Знам'янської ТГ.

Таблиця 3.9

Організаційний план реалізації стратегічної цілі економічного розвитку Знам'янської ТГ «Активний маркетинг громади»

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Інформаційне просування		
Оновити та реструктуризувати веб-сайт громади з метою забезпечення відкритості в роботі органів влади ТГ, інформування про свою діяльність жителів громади, спрощення і прискорення процедур надання адміністративних послуг, а також для інформування потенційних інвесторів про інвестиційний та туристичний потенціал громади.	Головний спеціаліст з культури Оператор комп'ютерного набору	01-04.2024
Забезпечити щоденне адміністрування сайту, своєчасне оновлення і розміщення інформації, її повноту та доступність.	Оператор комп'ютерного набору	Протягом всього періоду
Покласти обов'язки з адміністрування сайту на одного із співробітників виконкому, включивши цю роботу в його посадові обов'язки.	Начальник апарату виконавчого комітету Головний спеціаліст з організаційно-кадрової роботи	01-02.2024
Включити до посадової інструкції одного зі співробітників виконкому виконання обов'язків прес-секретаря.	Начальник апарату виконавчого комітету Головний спеціаліст з організаційно-кадрової роботи	01-02.2024
Презентаційне просування		
Розробити маркетингову стратегію та бренд-бук громади.	Головний спеціаліст з культури	01-03.2024
Створити презентаційні матеріали (буклети) про громаду.	Головний спеціаліст з культури	03-04.2024
Організувати поширення презентаційних матеріалів на виставках, конференціях і форумах, в яких беруть участь представники громади	Головний спеціаліст з культури	04-06.2024
Рекламне просування		
Виготовити, узгодити з відповідними управліннями та встановити на трасі М05 рекламні носії, які презентують пам'ятки і потенціал громади.	Головний спеціаліст з культури Головний спеціаліст зі спорту	04-06.2024
Культурне просування		
Організувати проведення свят, зльотів, фестивалів, конкурсів та інших культурно-масових заходів на території громади за участю представників інших громад, територій і регіонів країни.	Головний спеціаліст з культури Головний спеціаліст зі спорту	Протягом всього періоду
Забезпечити широке висвітлення цих заходів у ЗМІ.	Головний спеціаліст з культури	Протягом всього періоду

Джерело: створено автором на основі [102]

З урахуванням указаних організаційних заходів щодо реалізації стратегічних цілей економічного розвитку Знам'янської ТГ, можна розрахувати ефективність (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Ефективність реалізації стратегічних цілей економічного розвитку Знам'янської ТГ

Стратегічні цілі	Видатки			Доходи, млн. грн.		Коефіцієнт рентабельності видатків місцевого бюджету	Кількість робочих місць
	всього, млн. грн.	% спів- фінансуванн я громади	% приватних інвестицій	місцевого бюджету	державного бюджету		
Розвиток промислово-інвестиційного потенціалу громади							
Створення біоетанольного підприємства	80	20	80	250	750	3,1	45
Розвиток підприємств обслуговування великовантажного автомобільного транспорту	2	25	75	6	18	3,0	18
Розвиток сервісів для водіїв і туристів	3	15	85	6	10	2,0	40
Відкриття оптово-роздрібного ринку	5	10	90	8	11	1,6	5
Розвиток малого та середнього підприємництва та кооперації							
Розвиток підприємств бджолярства	2	15	85	6	8	3,0	25
Розвиток підприємств з вирощування та переробки овочів, фруктів, ягід	3	15	85	6	10	2,0	15
Розвиток підприємств м'ясо-молочного виробництва	3	15	85	8	12	2,7	30
Збереження та розвиток туристичного потенціалу							
Розвиток партнерства та підготовка кадрів	0,5	100	-	2	2	4,0	1
Створення туристичних продуктів	1,5	50	50	3	3	2,0	1
Інформаційна підтримка	1	100	-	-	-		-
Активний маркетинг громади							
Інформаційне просування	0,2	90	10	-	-	-	-
Презентаційне просування	0,6	90	10	-	-	-	-
Рекламне просування	0,6	90	10	-	-	-	-
Культурне просування	0,6	90	10	-	-	-	-
Разом	103	х	х	295	824	2,86	180

Джерело: створено автором на основі [102]

В цілому, для реалізації стратегічних цілей економічного розвитку Знам'янської ТГ знадобиться 103 млн. грн. Буде створено 103 робочих місця. Коефіцієнт рентабельності видатків місцевого бюджету на реалізацію стратегічних цілей економічного розвитку громади складе близько 3 грн., тобто, реалізація даного напрямку стратегії є вигідною для громади.

3.3. Розвиток інфраструктури громади

Розвиток інфраструктури Знам'янської ТГ є системною і довготривалою роботою, яка включає не тільки вирішення її нагальних першочергових проблем, але й переформатування самої системи інфраструктури, з урахуванням перспектив економічного і соціального розвитку громади.

Для підвищення комфортності і якості життя членів громади потрібно створення умов для просторового розвитку та менеджменту. Не менш важливе значення для цього має розвиток інфраструктури, комунального господарства та енергоефективності громади, збереження та відновлення її екологічного потенціалу. З огляду на це, на рис. 3.7. нами сформоване «Дерево цілей розвитку інфраструктури Знам'янської ТГ».

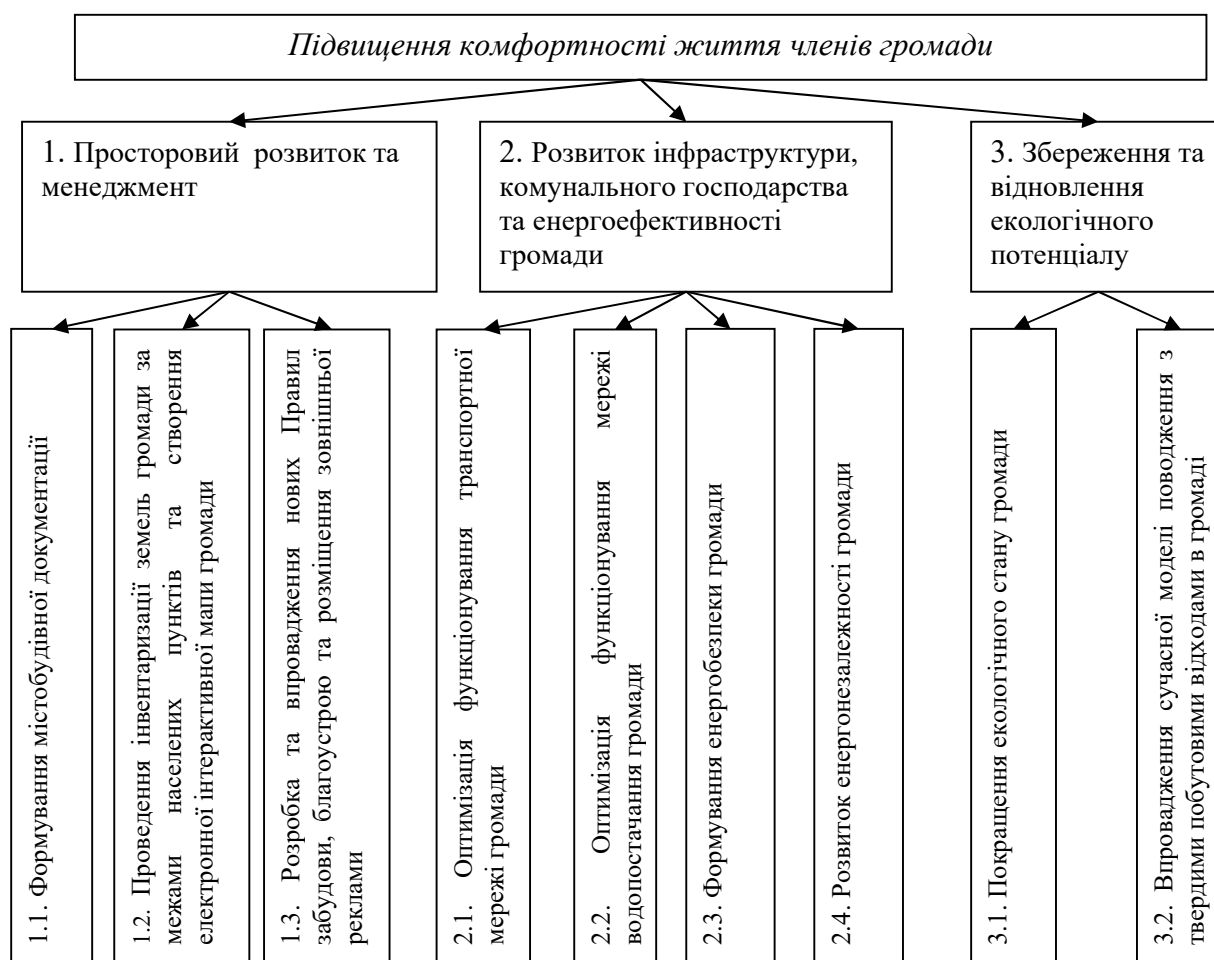


Рис. 3.7. Дерево цілей розвитку інфраструктури Знам'янської територіальної громади Одеської області на 2024-2026 р.р.

Джерело: створено автором на основі [102]

Розглянемо далі кожен ціль більш детально і сформуємо організаційні плани реалізації кожної стратегічної цілі економічного розвитку Знам'янської ТГ.

Базою розвитку Знам'янської ТГ (економічного, соціального, культурного, екологічного) є попереднє планування цієї території, тому професійне управління розвитком Знам'янської ТГ повинне починатися з: фінансування та розробки містобудівної документації; фінансування та проведення повної інвентаризації земель громади за межами населених пунктів, з розробкою сучасної системи управління земельними ресурсами громади (електронна інтерактивна мапа, доповнена відповідним інформаційними ресурсами). З огляду на те, що в Знам'янській ТГ на сьогоднішній день відсутня містобудівна документація і не проведено інвентаризацію земельних ресурсів за межами населених пунктів, що блокує розвиток території, необхідно визначити ці напрямки роботи пріоритетами в роботі керівництва громади.

Створення умов для просторового розвитку та менеджменту Знам'янської ТГ передбачає такі стратегічні напрями як формування містобудівної документації; проведення інвентаризації земель громади за межами населених пунктів та створення електронної інтерактивної мапи громади; розробку та впровадження нових Правил забудови, благоустрою та розміщення зовнішньої реклами.

Рада Знам'янської ТГ та її виконавчі органи спільно з фахівцями та громадськістю в даному аспекті мають виконувати наступні функції:

- підготовка пропозицій щодо розробки топографічних планів населених пунктів громади масштабу 1:2000 в електронному вигляді та Генеральних планів населених пунктів з новими межами;
- підготовка технічного завдання щодо розробки топографічних планів населених пунктів громади масштабу 1:2000 в електронному вигляді та Генеральних планів населених пунктів;
- обговорення, узгодження та затвердження нових Генеральних планів;

- підготовка пропозиції щодо проведення інвентаризації земель громади за межами населених пунктів та створення електронної інтерактивної мапи громади;
- забезпечення розробки електронної інтерактивної мапи громади за результатами інвентаризації земель за межами населених пунктів та впроваджують систему у роботу;
- розробка і впровадження нових Правил забудови;
- розробка і впровадження нових Правил благоустрою;
- розробка і впровадження нових Правил розміщення зовнішньої реклами.

Містобудівна документація визначається як комплекс документів, які визначають правила забудови та використання земельних ділянок в містах та селищах. Ця документація включає у себе загальний план розвитку населених пунктів Знам'янської ТГ, їх зонування, архітектурні стандарти, правила благоустрою, інженерні комунікації, транспортні мережі та інші аспекти розвитку населених пунктів. Важливість формування містобудівної документації населених пунктів Знам'янської ТГ проявляється у кількох аспектах:

- планування розвитку, так як містобудівна документація служить основою для розробки планів розвитку населених пунктів Знам'янської ТГ. Вона дозволяє забезпечити організований та узгоджений розвиток території, уникнути хаосу в забудові та зберегти природне та культурне середовище;
- створення комфортних умов для мешканців, так як передбачає забезпечення належних умов для життя та розвитку населення, включаючи визначення місць для промисловості, житла, освіти, рекреації та інших сфер;
- збереження культурної спадщини, оскільки містобудівна документація визначає зони, які потрібно зберігати. Це може включати пам'ятки архітектури, історичні райони та інші об'єкти, які мають важливе історичне або культурне значення;
- оптимізація використання земель, оскільки вона забезпечує уникнення неефективної забудови;

- забезпечення сталого розвитку, так як формування містобудівної документації може включати у себе принципи сталого розвитку, сприяючи використанню екологічно чистих технологій, зелених зон та збереження природного середовища;
- підтримка інфраструктурних рішень, оскільки визначення міської інфраструктури, включаючи дороги, комунікації, транспортні системи, дозволяє ефективно планувати розвиток міста та забезпечувати потреби населення;
- безпека та здоров'я населення, так як врахування стандартів безпеки та здоров'я при розробці містобудівної документації забезпечує створення безпечного та здорового середовища для мешканців.

В табл. 3.11 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі розвитку згідно із функціями, які можуть виконувати органи управління Знам'янської ТГ.

Таблиця 3.11

Організаційний план реалізації стратегічної цілі розвитку інфраструктури «Формування містобудівної документації»

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Провести спільні наради зі старостами та керівниками відділів щодо зміни територіальних устроїв населених пунктів громади.	Голова ради Начальник апарату виконавчого комітету	03-04.2024
Провести збір вихідних даних та розробку опорних планів на базі старих карт та сформувати техніко-економічне обґрунтування розробки Генеральних планів населених пунктів громади.	Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	05.2024
Розробити план-графік розробки генеральних планів, передбачивши першочергову розробку генпланів для населених пунктів з найбільшим інвестиційним потенціалом	Начальник апарату виконавчого комітету Секретар	06.2024
Забезпечити фінансування в повному обсязі робіт по розробці містобудівної документації. З огляду на те, що розробка містобудівної документації для громади в повному обсязі вимагає великих фінансових ресурсів, використовувати в якості джерела фінансування, крім власних коштів, кошти державної субвенції на розвиток інфраструктури.	Голова ради Начальник апарату виконавчого комітету Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури Начальник фінансового відділу Головний бухгалтер	07.2024
Підготувати завдання проектному бюро на розроблення топографічних планів населених пунктів громади масштабу 1:2000 в електронному вигляді. Визначити виконавця робіт.	Голова ради Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури Начальник сектору із земельних питань	08-09.2024
Підготувати завдання проектному бюро на розроблення містобудівного обґрунтування стосовно зміни меж населених пунктів. Визначити виконавця робіт.	Голова ради Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури Начальник сектору із земельних питань	10-11.2024
Провести процедуру узгодження та затвердження Генеральних планів населених пунктів громади	Голова ради Юрист	11-12.2024
Розробити проекти меж населених пунктів громади та завершити їх встановлення на місцевості	Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури Начальник сектору із земельних питань	01-02.2025
Провести процедуру узгодження та затвердження меж населених пунктів громади на основі нових Генеральних планів населених пунктів громади	Голова ради Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури Начальник сектору із земельних питань	03-06.2025

Джерело: створено автором на основі [102]

Проведення інвентаризації земель громади за межами населених пунктів та створення електронної інтерактивної мапи громади передбачає зіставлення та аналіз зібраних відомостей на основі створеної електронної карти земель, які використовуються для сільськогосподарського обробітку. Ретельна перевірка та виявлення проблематики дозволить визначити напрямки раціонального використання земель, ризикові землі та інші фактори, які призводять до втрат надходжень до бюджету Знам'янської ТГ. Тому в табл. 3.12 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі розвитку згідно із функціями, які можуть виконувати органи управління громади.

Таблиця 3.11

Організаційний план реалізації стратегічної цілі розвитку інфраструктури «Проведення інвентаризації земель громади за межами населених пунктів та створення електронної інтерактивної мапи громади»

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Провести спільні наради зі старостами та керівниками відділів щодо проведення інвентаризації земельних ресурсів громади.	Голова ради Начальник апарату виконавчого комітету	03-04.2024
Провести збір вихідних даних та розробку опорних планів на базі старих карт та сформувати техніко-економічне обґрунтування розробки електронної інтерактивної мапи громади.	Начальник сектору із земельних питань Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури Начальник сектору із земельних питань	05.2024
Розробити план-графік інвентаризації земельних ресурсів, передбачивши першочерговість для територій з найбільшим інвестиційним потенціалом	Начальник апарату виконавчого комітету Секретар	06.2024
Забезпечити фінансування в повному обсязі робіт по проведенню інвентаризації земельних ресурсів та розробці електронної інтерактивної мапи громади.	Голова ради Начальник фінансового відділу Головний бухгалтер	07.2024
Підготувати завдання компанії-виконавцю на проведенню інвентаризації земельних ресурсів та розробці електронної інтерактивної мапи громади. Визначити виконавця робіт	Голова ради Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури Начальник фінансового відділу	08-09.2024

Джерело: створено автором на основі [102]

Розробка та впровадження нових Правил забудови, благоустрою та розміщення зовнішньої реклами визначає стандарти та вимоги щодо використання територій Знам'янської ТГ, архітектурно-будівельного планування та зовнішнього оформлення. Ці правила важливі з кількох причин:

— організація розвитку території, так як вони визначають, як повинна розвиватися та забудовуватися територія, з урахуванням функціональних, екологічних та соціальних аспектів;

- забезпечення естетичного благополуччя шляхом встановлення вимог до архітектурного оформлення, ландшафтного дизайну та благоустрою допомагає зберігати естетичний вигляд населених пунктів, створюючи комфортне середовище для мешканців;
- дотримання безпеки та здоров'я членів громади через встановлення норм та стандартів щодо відстаней між будівлями, розташування інфраструктурних об'єктів та зовнішньої реклами сприяє безпеці та здоров'ю населення;
- розвиток інфраструктури та транспорту шляхом встановлення вимог до розташування доріг, пішохідних доріжок, місць відпочинку та інших об'єктів інфраструктури сприяє покращенню доступності та зручності для громади;
- створення сприятливого бізнес-середовища, так як правила можуть визначати зони для комерційної діяльності та рекламних об'єктів, сприяючи розвитку бізнесу та економічному зростанню;
- врахування екологічних аспектів шляхом встановлення стандартів щодо використання екологічно чистих технологій та збереження зелених зон сприяє збереженню природного середовища.

Малі архітектурні форми (МАФ) в селах Знам'янської ТГ мають ряд проблем, які впливають на їх ефективність та естетичний вигляд, оскільки більшість з них не відповідають стандартам безпеки, ергономіки та естетичним вимогам. Відсутність їх чіткого планування та дизайну призвело до хаотичного розміщення МАФ, що не враховує ландшафт та інші фактори. Крім того, МАФ Знам'янської ТГ неправильно розташовані відносно інфраструктури, такої як дороги, маршрути громадського транспорту, що зменшує їх ефективність. Також спостерігається відсутність участі та взаємодії з місцевою громадою, яка призвела до неефективного використання та невідповідності потребам мешканців Знам'янської ТГ і поганої доступності для людей з обмеженими можливостями.

Для вирішення цих проблем в табл. 3.12 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі розвитку.

Таблиця 3.12

Організаційний план реалізації стратегічної цілі розвитку інфраструктури «Розробка та впровадження нових Правил забудови, благоустрою та розміщення зовнішньої реклами»

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Підготувати проект рішення ради про розробку складової частини Генеральних планів – Правил забудови.	Голова ради Начальник апарату виконавчого комітету	03-04.2024
Розробити проекти місцевих Правил забудови та провести їх обговорення з мешканцями. Забезпечити затвердження місцевих Правил забудови.	Начальник апарату виконавчого комітету Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	05.2024
Підготувати проект рішення ради про розробку складової частини Генерального плану – Правил благоустрою населених пунктів громади. Розробити проект Правил благоустрою населених пунктів громади.	Начальник апарату виконавчого комітету Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	06.2024
Провести громадське обговорення Правил благоустрою населених пунктів громади. Затвердити Правила благоустрою населених пунктів громади.	Голова Ради Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	07.2024
Скласти реєстр МАФ, установлених за відповідним дозволом, та скласти перелік МАФ, установлених самочинно.	Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	08-09.2024
Скласти реєстр зупиночних комплексів громади та підготувати проектів рішень ради щодо упорядкування та знесення некапітальних торговельних споруд.	Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	10-11.2024
Підготувати нові Правила розміщення зовнішньої реклами (далі – Правила). Висвітлити проект Правил у засобах масової інформації.	Голова ради Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	11-12.2024
Розробити дислокацію об'єктів зовнішньої реклами. Розробити графік проведення перереєстрації дозволів на розміщення рекламних конструкцій.	Голова ради Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури Начальник фінансового відділу	01-02.2025

Джерело: створено автором на основі [102]

У розвитку інфраструктури, комунального господарства та енергоефективності Знам'янської ТГ стратегічними напрямками є: оптимізація функціонування транспортної мережі громади; оптимізація функціонування мережі водопостачання громади; розвиток енергонезалежності громади.

Рада Знам'янської ТГ та її виконавчі органи спільно з фахівцями та громадськістю в даному аспекті мають виконувати наступні функції:

- аналіз стану транспортної мережі, завантаженість окремих шляхів і транспортних сполучень;
- розробка Програми оптимізації транспортної мережі та її ефективного функціонування;
- проведення аудиту (ретельного вивчення стану) доріг і розробка додатку до Програми з утримання і ремонту доріг та забезпечують пошук додаткових джерел фінансування на її реалізацію;

- аналіз стану водопостачання та водовідведення у населених пунктах громади, розробляють пропозиції і заходи для Програми їх модернізації на підставі схеми водопостачання з подальшою їх реалізацією (зокрема передбачаються кошти бюджету, бюджетів інших рівнів) та замовляють розробку відповідних проектів;

- аналіз стану забезпечення споживачів питною водою, розробляють пропозиції і заходи для забезпечення населення чистою питною водою.

- аналіз стану енергозбереження у житлово-комунальному господарстві та об'єктах соціальної сфери (заклади охорони здоров'я, освіти, культури, фізичної культури та спорту) громади;

- розробка пропозицій і заходів для Програми енергозбереження з подальшою їх реалізацією (зокрема передбачаються кошти бюджету, бюджетів інших рівнів) та створення інвестиційних проектів.

Мережа автомобільних доріг є невід'ємною частиною єдиної транспортної системи, що забезпечує роботу всіх галузей промисловості і сільського господарства, соціальний розвиток Знам'янської ТГ. Окрім того, з їх експлуатацією, забезпечується рівномірний наземний доступ у різні місця громади, а також безпечне та надійне переміщення людей і транспортування товарів із належною ефективністю. Автомобільні дороги є однією з підсистем економічної системи, вони є суспільним продуктом та мають надзвичайно важливе значення. Пріоритетною проблемою в автодорожньому господарстві є кардинальне покращення якості дорожнього покриття. Метою даного заходу є:

- покращення стану вулиць та автомобільних доріг комунальної власності за рахунок коштів сільського бюджету, що позитивно вплине на соціально-економічний розвиток громади;

- збереження наявної мережі автомобільних доріг з доведенням термінів експлуатації дорожнього покриття до міжремонтних строків;

- розвиток дорожньої інфраструктури та створення безпечних умов дорожнього руху на території сільської ради;

- поліпшення транспортно-експлуатаційного стану доріг у сільській місцевості;
- покращення соціально-економічного розвитку населених пунктів громади, збільшення інвестиційної привабливості та розвитку сільського господарства за рахунок будівництва, реконструкції, ремонту та утримання вулиць і доріг комунальної власності;
- забезпечення життєво важливих інтересів населення, об'єктів виробництва, підприємств, установ незалежно від форм власності шляхом покращення якості шляхів сполучення.

В табл. 3.13 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі розвитку.

Таблиця 3.13

**Організаційний план реалізації цілі розвитку інфраструктури
«Оптимізація функціонування мережі водопостачання громади»**

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Створити робочу групу з оптимізації схеми водопостачання населених пунктів громади. Підготувати та надати опитувальні листи для збору даних від старост, підприємців та мешканців громади щодо якості роботи системи водопостачання.	Голова ради Начальник апарату виконавчого комітету Секретар	03-04.2024
Згідно з опитувальними листками, розробити пропозиції щодо оптимізації існуючої схеми водопостачання населених пунктів.	Начальник сектору із земельних питань Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	05.2024
Підготувати проект рішення ради "Про затвердження Програми «Питна вода» та надати його на розгляд ради.	Начальник апарату виконавчого комітету	06.2024
Розробити та затвердити Програму розвитку та модернізації системи водопостачання та водовідведення населених пунктів громади.	Голова ради Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури Начальник сектору із земельних питань Начальник фінансового відділу Головний бухгалтер	07.2024
Розробити проекти ремонту мереж водопостачання, визначивши чергу відповідно до інвестиційного розвитку громади.	Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури Начальник фінансового відділу	08-09.2024
Провести консультації з підприємцями щодо можливостей та умов реалізації проекту підведення до населених пунктів води для поливу (технічної води). Розробити технічне завдання для розробки проекту підведення до населених пунктів води для поливу (технічної води).	Голова ради Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури Начальник сектору із земельних питань Начальник фінансового відділу	10-11.2024
Визначити джерела фінансування розробки проектів на умовах державно-приватного партнерства. Визначити організацію-підрядника з розробки проектно-кошторисної документації	Начальник фінансового відділу Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	11-12.2024
Розробити та подати відповідні проектні заявки для участі у конкурсі проектів ДФРР, отримання субвенцій розвитку інфраструктури, міжнародних програм. Розпочати реалізацію проекту	Начальник фінансового відділу Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	01-02.2025

Джерело: створено автором на основі [102]

Забезпеченість сільських громад Знам'янської ТГ питною водою є важливим аспектом для здоров'я та життєвого комфорту її мешканців. Розробка та модернізація систем водопостачання для покращення доступу до чистої питної води може включати будівництво нових свердловин, реконструкцію існуючих систем та розширення водопровідних мереж Знам'янської ТГ. Для цього необхідне грамотне управління водними ресурсами, яке передбачає розробку планів управління водними ресурсами та збалансоване використання води для різних потреб, зокрема пиття, сільськогосподарської діяльності та іншого використання, а також партнерство та фінансову підтримку, шляхом налагодження взаємодії з громадськістю, а також залучення фінансової підтримки для реалізації проектів з розвитку водопостачання.

В табл. 3.15 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі розвитку.

Таблиця 3.15

**Організаційний план реалізації цілі розвитку інфраструктури
«Оптимізація функціонування транспортної мережі громади»**

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Створити робочу групу для проведення аудиту та аналізу стану транспортної мережі громади.	Голова ради Начальник апарату виконавчого комітету	03-04.2024
Робочій групі провести аудит та проаналізувати стан транспортної мережі та визначити її стан, завантаженість окремих шляхів і транспортних сполучень.	Начальник сектору із земельних питань Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	05.2024
Розробити проект Програми оптимізації транспортної мережі та її ефективного функціонування, до переліку заходів якої увійдуть також перегляд умов договорів з перевізниками, організація зупинок громадського транспорту, формування логістичних зон.	Начальник апарату виконавчого комітету Начальник сектору із земельних питань Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	06.2024
Розробити проектно-кошторисну документацію із ремонту доріг, що проходять територією громади та визначити підрядника, що провадитиме ремонтні роботи.	Начальник фінансового відділу Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури Головний бухгалтер	07.2024
Визначити джерела фінансування робіт із ремонту доріг та забезпечити виконання ремонту доріг	Начальник фінансового відділу Головний бухгалтер	08-09.2024

Джерело: створено автором на основі [102]

Будівництво та капітальний, поточний ремонт залишаються основою розвитку майже всіх галузей виробництва та подальшого покращення житлових і культурно-побутових умов життя населення Знам'янської ТГ. Важливість цієї галузі для економіки обумовлена тим, що капітальне будівництво, а також капітальний та поточний ремонт, як ніяка інша галузь економіки, створює

велику кількість робочих місць і споживає продукцію багатьох галузей. Проблеми, на розв'язання яких спрямовані дані заходи, наступні: незадовільний технічний стан об'єктів сільської комунальної власності та житлового фонду; необхідність виконання робіт з будівництва та реконструкції мереж тепло-, водо-, електропостачання, капітального та поточного ремонту вуличного освітлення, капітального ремонту житлового фонду, у тому числі: покрівель, приміщень, систем водопостачання, каналізації та ремонту інших комунікацій; незадовільний технічний стан мереж водопостачання та водовідведення призводить до аварійних ситуацій на ліквідацію яких необхідно додатково залучати кошти сільського бюджету; вирішення проблеми технічного відновлення існуючого житлового фонду, підвищення його експлуатаційних якостей, включаючи теплотехнічні, до сучасних стандартів поліпшення надійності і архітектурної виразності і забудови населених пунктів.

З огляду на це, в табл. 3.16 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі розвитку.

Таблиця 3.16

Організаційний план реалізації стратегічної цілі розвитку інфраструктури «Формування енергобезпеки громади»

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Створити робочу групу з формування енергоефективності громади.	Голова ради Начальник апарату виконавчого комітету	03-07.2024
Провести детальний аналіз енергоефективності закладів соціальної сфери, комунальних підприємств та мереж вуличного освітлення.	Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	08-09.2024
Розробити План-графік розробки проектно-кошторисної документації, сформулювати технічне завдання та розробити поетапно необхідні проекти, визначивши першочерговість критерієм інвестиційної привабливості населених пунктів. Визначити організацію-підрядника з розробки проектно-кошторисної документації	Начальник апарату виконавчого комітету Начальник фінансового відділу Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	10-12.2024
Провести моніторинг діючих програм міжнародних та національних донорських фондів та організацій щодо енергозбереження та енергоефективності.	Начальник фінансового відділу	01-03.2025
Розробити та подати відповідні проектні заявки для участі у конкурсі проектів ДФРР, отримання субвенцій розвитку інфраструктури, міжнародних програм. Розпочати реалізацію проектів	Голова ради Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури Начальник фінансового відділу	04-06.2025

Джерело: створено автором на основі [102]

Енергонезалежність Знам'янської ТГ – важливий аспект її сталого розвитку, спрямований на забезпечення ефективного та стійкого використання

енергетичних ресурсів та зменшення залежності від традиційних джерел енергії. Напрямки розвитку енергонезалежності для сільських громад включають:

1. Відновлювані джерела енергії. Розвиток та використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі, вітрові турбіни, мікрогідроелектростанції тощо. Вони можуть забезпечити електроенергією селища та покращити екологічні показники;

2. Енергоефективність. Впровадження заходів щодо зменшення споживання енергії у селищних будівлях, освітленні, системах опалення, та інших секторах. Це може включати термомодернізацію, використання енергозберігаючих технологій та ефективного управління енергопотоками.

3. Біоенергетика. Вирощування енергетичних культур для виробництва біопалива. Це може включати вирощування біомаси, яка використовується для виробництва енергії або тепла.

4. Мікрогенерація. Використання мікрогенераційних систем, таких як мікотурбіни або мікрогідроелектростанції, для виробництва енергії на місці споживання.

5. Спільнотні проекти. Розвиток спільнотних проектів з виробництва енергії, які можуть включати спільні закупівлі сонячних панелей або вітрових турбін для групи мешканців.

6. Енергетична автономія. Створення систем енергетичної автономії для окремих сільських господарств або навіть всієї громади, щоб не бути повністю залежними від централізованих енергетичних мереж.

7. Оптимізація та управління енергією. Використання технологій для моніторингу та оптимізації споживання енергії, що дозволяє ефективно управляти ресурсами та зменшувати втрати енергії.

Ці напрямки спрямовані на створення стійкої та незалежної енергетичної системи для сільських громад, що допомагає забезпечувати їхні потреби в енергії, зменшуючи при цьому негативний вплив на навколишнє середовище.

З урахуванням цього, а також попередньої стратегічної цілі розвитку інфраструктури «Формування енергобезпеки громади», в табл. 3.17 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі розвитку.

Таблиця 3.17

Організаційний план реалізації стратегічної цілі розвитку інфраструктури «Розвиток енергонезалежності громади»

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Розробити інвестиційну пропозицію-проект організації на території громади підприємств з вирощування енергоефективних рослин та виробництва пелет.	Начальник апарату виконавчого комітету Начальник фінансового відділу	03-04.2024
На основі даних інвентаризації земельних ресурсів громади виокремити та скласти план-пропозицію щодо можливостей надання підприємцям у користування земель, що не мають сільськогосподарського або економічного призначення, придатних для вирощування енергоефективних рослин.	Начальник сектору із земельних питань Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури Начальник фінансового відділу	05.2024
Провести аналіз можливостей санітарної чистки лісосмуг уздовж транспортних магістралей, з метою отримання додаткової сировини для пелетного виробництва.	Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	06.2024
Розробити проекти та розпочати впровадження у комунальних установах поетапну заміну газового опалення на альтернативні джерела (пелети, геоекоелектри тощо). Залучити до реалізації проектів партнерів – місцевий і регіональний бізнес, інвесторів	Голова ради Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури Начальник фінансового відділу Головний бухгалтер	07.2024

Джерело: створено автором на основі [102]

Екологічний стан Знам'янської ТГ істотно впливає на стан комфортності та безпечності проживання мешканців громади та її інвестиційний клімат. Забруднення і виснаження природних ресурсів загрожують здоров'ю населення, екологічній безпеці та економічній стабільності.

У збереженні та відновленні екологічного потенціалу Знам'янської ТГ стратегічними напрямками є: покращення екологічного стану громади та впровадження сучасної моделі поводження з твердими побутовими відходами в громаді.

Бачення у сфері водоохоронної діяльності: забезпечення раціонального використання і охорони водних ресурсів на території громади, зокрема, запобігання та попередження забруднення водних об'єктів та підземних водоносних горизонтів. Покращення ситуації в сфері водоохоронної діяльності можливе розробку та реалізації проекту «Чиста водойма», що включатиме формування та впровадження плану заходів з очищення відкритих водойм, розташованих на території; поліпшення роботи очисних споруд шляхом

проведення на них своєчасних ремонтів, реконструкцій; проведення ремонтних робіт, впровадження нових технологій на артезіанських свердловинах за рахунок залучених інвестицій.

Серед головних завдань у сфері підтримки екологічного стану громади є також питання озеленення території, доведення чисельності дерев, кущів, квітів до оптимального показника, припинення фактів несанкціонованих випадків випалювання трави, стерні та рослинних решток, вирощування посадкового матеріалу.

Для виконання даних завдань, в табл. 3.18 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі розвитку.

Таблиця 3.18

Організаційний план реалізації стратегічної цілі розвитку інфраструктури «Покращення екологічного стану громади»

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Розпорядженням голови створити робочу групу з розробки Програми з охорони довкілля.	Голова ради Начальник апарату виконавчого комітету	03-07.2024
Провести збір інформації щодо екологічного стану громади. Провести збір та аналіз пропозицій щодо зменшення негативного впливу на довкілля підприємств – основних забруднювачів навколишнього середовища. Провести збір та аналіз пропозицій виконавчих органів ради щодо поліпшення екологічного стану та запобігання екологічним надзвичайним ситуаціям.	Начальник апарату виконавчого комітету Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури Головний спеціаліст з охорони здоров'я Головний спеціаліст з культури	08-10.2024
Розробити схеми та графіки санітарної очистки населених пунктів ТГ.	Начальник апарату виконавчого комітету	11-12.2024
Провести збір та вивчення інформації щодо стану і перспектив формування сміттєзвалища, вибору земельної ділянки для реалізації спільного проекту із сусідніми громадами будівництва нового сміттепереробного комплексу. Провести аналіз зібраної інформації та підготувати проект Програми з охорони довкілля.	Голова ради Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури Начальник сектору із земельних питань	01-03.2025
Подати на розгляд ради проект Програми та внести зміни за її рекомендаціями. Розмістити проект Програми на сайті ради, опублікувати у ЗМІ для обговорення громадськістю. Вивчити пропозиції громадськості, внести необхідні зміни до проекту Програми. Винести проект Програми на розгляд ради.	Голова ради Начальник апарату виконавчого комітету	04-05.2025
Визначити джерела фінансування, включивши можливості залучення ресурсів із обласних на національних програм. Підготувати відповідні проектні заявки та подати їх до конкурсів проектів.	Голова ради Начальник фінансового відділу Головний бухгалтер	06.2025

Джерело: створено автором на основі [102]

Зростає забруднення навколишнього природного середовища, зокрема, твердими побутовими відходами. Низький рівень культури поводження з твердими побутовими відходами (в т.ч. відходами ремонтно-будівельних робіт) та

критичні можливості утилізації ТПВ призводить до забруднення сіл Знам'янської ТГ та їх околиць, особливо зелених насаджень. Зусилля, які докладаються для очищення від сміття, не дають позитивно стабільного результату і потребують розробки нових мотиваційних підходів, які б забезпечили подальше покращення екологічного стану регіону.

З огляду на це, в табл. 3.19 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі розвитку.

Таблиця 3.19

Організаційний план реалізації стратегічної цілі розвитку інфраструктури «Впровадження сучасної моделі поводження з твердими побутовими відходами в громаді»

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Розробити Програму для роздільного збирання і утилізації сміття в населених пунктах громади. Провести нараду з керівниками комунальних підприємств стосовно влаштування контейнерів для роздільного збирання сміття на території громади.	Голова ради Начальник апарату виконавчого комітету	03-04.2024
Провести переговори та підписати меморандум про наміри та співпрацю у сфері роздільного збирання сміття з представниками сусідніх громад та рад.	Голова ради Начальник апарату виконавчого комітету	05.2024
Розробити проект та підготувати заявку для участі у конкурсній спільних проєктів Міністерства регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ України щодо формування на території громади нового сміттєзвалища з сортувальною та переробною лініями.	Голова ради Начальник апарату виконавчого комітету Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	06.2024
Надати оголошення щодо залучення інвесторів для будівництва сміттєспалювального (сміттєпереробного) заводу. Придбати додаткову техніку для збирання і вивезення сміття.	Начальник сектору із земельних питань Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	07.2024
Розробити та впровадити Програму поводження з ТВП у громаді для населення та підприємств. Затвердити програму та оприлюднити серед населення та у ЗМІ. Підключити до впровадження заходів програми освітні установи.	Голова ради Начальник апарату виконавчого комітету Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури	08-09.2024
Сформувати відповідні статті Бюджету на заплановані роки реалізації Програми	Голова ради Начальник фінансового відділу Головний бухгалтер	10-11.2024

Джерело: створено автором на основі [102]

Таким чином, стратегія передбачає спрямування зусиль на створення можливостей для започаткування на провадження цілої низки заходів, зокрема: забезпечити впровадження сучасних технологій для прибирання вулиць, збору і переробки ТПВ; зменшити обсяг захоронення твердих побутових і негабаритних відходів шляхом їх сортування та відправлення на подальшу переробку; впровадження сучасного обладнання в сфері поводження з відходами; створити умови для сортування ТПВ (на стадії збору, шляхом придбання спеціальних

контейнерів для їх роздільного накопичення); підвищити якість збору та вивезення ТПВ шляхом придбання сучасного спеціалізованого транспорту; продовження терміну експлуатації полігону ТПВ; популяризація ресурсозбереження серед мешканців громади; виробництво енергії за рахунок спалювання (перероблення) відходів.

На основі розглянутих організаційних заходів щодо реалізації стратегічних цілей розвитку інфраструктури Знам'янської ТГ, можна розрахувати їх ефективність (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

Ефективність реалізації стратегічних цілей розвитку інфраструктури Знам'янської ТГ

Стратегічні цілі	Видатки			Доходи, млн. грн.		Коефіцієнт рентабельності видатків місцевого бюджету	Кількість робочих місць
	всього, млн. грн.	% спів- фінансуванн я громади	% приватних інвестицій	місцевого бюджету	державного бюджету		
Просторовий розвиток та менеджмент							
Формування містобудівної документації	4,5	30	70	13	-	2,89	-
Проведення інвентаризації земель громади за межами населених пунктів та створення електронної інтерактивної мапи громади	0,2	100	-	16	-	80,00	-
Розробка та впровадження нових Правил забудови, благоустрою та розміщення зовнішньої реклами	0,3	100	-	3	-	10,00	-
Розвиток інфраструктури, комунального господарства та енергоефективність							
Оптимізація функціонування транспортної мережі громади	226,0	40	60	10	10	0,04	-
Оптимізація функціонування мережі водопостачання громади	6,0	40	60	8	-	1,33	-
Формування енергобезпеки громади	80,0	40	60	13	-	0,16	-
Розвиток енергонезалежності громади	12,0	15	85	7	-	0,58	45
Збереження та відновлення екологічного потенціалу							
Покращення екологічного стану громади	2,0	50	50	2	-	1,00	-
Впровадження сучасної моделі поводження з твердими побутовими відходами в громаді	15,0	50	50	4	-	0,27	20
Разом	346	x	x	76	10	0,22	65

Джерело: створено автором на основі [102]

В цілому, для реалізації стратегічних цілей розвитку інфраструктури Знам'янської ТГ знадобиться приблизно 346 млн. грн. Буде створено 65 робочих місця. Коефіцієнт рентабельності видатків місцевого бюджету на реалізацію стратегічних цілей економічного розвитку громади складе близько 0,22 грн., тобто, реалізація даного напрямку стратегії також не є збитковою для громади.

3.4. Напрями соціального розвитку громади

Соціальний розвиток відіграє важливу роль в забезпеченні гідного рівня життя населення Знам'янської ТГ. Головним завданням є покращення стану освіти, охорони здоров'я та культури і їх кадрового потенціалу. Демографічна ситуація Знам'янської ТГ протягом останніх років характеризується тенденцією до поступового скорочення чисельності населення. Тому для громади надзвичайно актуальними залишаються завдання з підвищення якості гуманітарних аспектів життя громадян. Потрібні зміни у сферах освіти, культури, спорту, охорони здоров'я, ефективного управління та активізації громади.

Для покращення безпечності і якості життя членів громади потрібно створення умов для підвищення якості соціального життя та розвиток активності громади. З огляду на це, на рис. 3.8. нами сформоване «Дерево цілей соціального розвитку Знам'янської ТГ».



Рис. 3.8. Дерево цілей соціального розвитку Знам'янської територіальної громади Одеської області на 2024-2026 р.р.

Джерело: створено автором на основі [102]

Розглянемо далі кожен ціль більш детально і сформуємо організаційні

плани реалізації кожної стратегічної цілі соціального розвитку Знам'янської ТГ.

У підвищенні якості соціального життя Знам'янської ТГ стратегічними напрямками є: покращення якості медичних послуг та рівня безпеки в громаді; модернізація освітнього простору та створення сприятливого соціального середовища для розвитку дітей та молоді; розширення можливостей для забезпечення культурних потреб та здорового способу життя населення; оптимізація системи надання соціальної допомоги та підтримки вразливих верств населення. Для цього необхідне створення міжтериторіального багатопрофільного Центру безпеки; формування Програми розвитку системи охорони здоров'я; модернізація освітнього простору громади; створення умов для саморозвитку населення; відновлення фізкультурно-оздоровчої бази громади; розробка та впровадження Програми розвитку культури та дозвілля у громаді; формування умов для підвищення рівня доступності до соціальних послуг всіх верств населення громади; формування інклюзивного середовища в громаді; розробка і впровадження системи заходів щодо інформування населення з питань гендерної рівності та запобігання насильництву в сім'ї; формування умов для розвитку альтернативних форм сімейного виховання дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування.

У галузі охорони здоров'я завданнями є підвищення рівня доступності медичних послуг усіх мешканців громади, придбання та оновлення медичного обладнання, особливо для якісного діагностування та лікування хворих; заміна комунікаційних мереж (опалення, водопостачання та водовідведення; створення єдиного інформаційного простору (електронний документообіг); формування мережі амбулаторій центру первинної медико-санітарної допомоги, наближених до місця проживання населення; забезпеченість транспортними засобами. Отже, Знам'янській ТГ потрібна оптимізація системи охорони здоров'я населення з одночасним формуванням у громадян здорового способу життя та активного довголіття.

З огляду на це, в табл. 3.21 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі розвитку.

Таблиця 3.21

**Організаційний план реалізації стратегічної цілі соціального розвитку
«Покращення якості медичних послуг та рівня безпеки в громаді»**

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Створити робочу групу з модернізації сфери охорони здоров'я та безпеки в громаді.	Голова ради Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту	01-03.2024
Розробити із залученням представників громадськості комплексну Програму розвитку системи охорони здоров'я та популяризації здорового способу життя в громаді. Провести громадське обговорення. Затвердити Програму.	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту Головний спеціаліст з охорони здоров'я	04-05.2024
Розробити проект створення на території Радісненського старостату міжтериторіального багатoproфільного Центру безпеки.	Голова ради Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту	06.2024
Провести спільні зустрічі з представниками сусідніх громад і рад, Одеської ОДА, (за можливістю) представниками міжнародних донорських програм, незалежних експертів реалізації проекту міжтериторіального багатoproфільного Центру безпеки. Підготувати та підписати спільний Меморандум про співпрацю щодо реалізації проекту.	Голова ради Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту	07.2024
Визначити джерела фінансування реалізації проекту. Підготувати проектну пропозицію до ДФРР та інших донорських організацій щодо співфінансування реалізації проекту. Подати пропозиції.	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту Начальник фінансового відділу	08-09.2024
Створити на території Радісненського старостату міжтериторіальний багатoproфільний Центр безпеки.	Голова ради Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту	10-11.2024
Провести оцінку існуючих лікувальних установ в населених пунктах: стан приміщень та медичного обладнання. Визначити план-графік (за ступенем затребуваності населенням) капітальних ремонтів, тепломодернізації, з відновленням опалювальних систем, водопостачання та каналізації.	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту Головний спеціаліст з охорони здоров'я	11-12.2024
Визначити організацію-підрядника та розробити пакет проектно-кошторисної документації на капітальні ремонти та теплосонацію закладів охорони здоров'я в громаді. Визначити організацію-підрядника та провести капітальні ремонти в амбулаторіях, ФАПх та ФП	Начальник фінансового відділу Головний бухгалтер Головний спеціаліст з охорони здоров'я	01-02.2025
Розробити План пошуку партнерів з удосконалення існуючих (асортимент товарів) та відкриття додаткових аптечних пунктів на пільгових умовах на території громади.	Головний спеціаліст з охорони здоров'я	03-04.2024
Розробити Проект системи постійного відеоспостереження в громадських місцях та об'єктах, зонах відпочинку та інфраструктурних об'єктах громади. Розробити механізми фінансування та реалізації проектів та затвердити його на сесії ради. Оприлюднити та затвердити відібрані проекти та розпочати процес пошуку партнерів та донорів для їх реалізації.	Голова ради Головний спеціаліст з ЖКГ та архітектури Начальник фінансового відділу	05-06.2024

Джерело: створено автором на основі [102]

Зважаючи на незадовільний стан матеріально-технічної бази закладів освіти, знижується якість надання освітніх послуг в громаді. Залишається проблемою надання місць у дошкільних закладах. Необхідно розробити механізми удосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для системи освіти та залучення нових фахівців. Тому в табл. 3.22 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі розвитку.

Таблиця 3.22

**Організаційний план реалізації стратегічної цілі соціального розвитку
«Модернізація освітнього простору та створення сприятливого соціального
середовища для розвитку дітей та молоді»**

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Відділу освіти створити робочу групу із модернізації освітнього простору громади.	Голова ради Начальник апарату виконавчого комітету	01-03.2024
Провести моніторинг та скласти рейтинг освітніх установ громади за показниками забезпеченості кадрами та матеріально-технічної базою, якості надання освітніх послуг, участі у регіональних, національних та міжнародних програмах.	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту Головний спеціаліст з освіти	04-05.2024
Сформувати пакет підтримки освітніх установ (приміщення, покращення умов праці, закупівля книг, навчального обладнання, фінансова підтримка тощо).	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту Головний спеціаліст з освіти	06.2024
Провести аналіз охоплення дітей позашкільними навчальними закладами та потреби в них в розрізі населених пунктів громади. Визначити проблеми та шляхи їх вирішення (кадри, якість послуг, затребуваність у мешканців громади тощо).	Головний спеціаліст з освіти	07.2024
Розробити План розвитку позашкільної освіти і саморозвитку населення, спрямованої на підвищення якості та збільшення різноманіття позашкільних освітніх послуг і створення освітніх продуктів для різних груп населення.	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту Головний спеціаліст з освіти	08-09.2024
Налагодити співпрацю між освітою та бізнесом. Розробити та впровадити план розвитку зв'язків із закладами, які надають середню професійну та вищу освіту з одного боку, та місцевими підприємствами та бізнесом з іншого. розвивати та просувати освітні програми, які відповідатимуть потребам економіки громади та надаватимуть інноваційні освітні продукти.	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту Головний спеціаліст з освіти	10-12.2024
Впровадити ефективну систему профорієнтації молоді, засновану на сучасних моделях бізнес-освіти та самореалізації, з урахуванням можливості повернення фахівців до громади після навчання. Розробити систему мотивації для молоді після отримання освіти (перше робоче місце, пільги, допомога у отриманні житла тощо).	Головний спеціаліст з освіти Головний спеціаліст з організаційно-кадрової роботи	01-02.2025
Спільно з роботодавцям розробити спеціальні плани збереження (утримання) місцевих висококваліфікованих кадрів та залучення висококваліфікованих фахівців з інших регіонів	Головний спеціаліст з освіти Головний спеціаліст з організаційно-кадрової роботи	03-04.2025

Джерело: створено автором на основі [102]

Залишається проблемою надання місць у дошкільних закладах. Розвитку бізнесу перешкоджає відсутність умов для залучення фахівців за всіма необхідними напрямками. Важливим завданням є підвищення ефективності та художнього рівня культурних послуг. У громаді діє мережа установ клубного типу, будинків культури, бібліотек. Але зберігається затребуваність цих закладів культури як важливої складової духовного життя громади. Тому в табл. 3.23 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі розвитку. Створення загальнодоступного та інклюзивного середовища в сільській громаді

передбачає врахування потреб та можливостей всіх її членів, включаючи людей з різними фізичними та психосоціальними особливостями.

Таблиця 3.23

**Організаційний план реалізації стратегічної цілі соціального розвитку
«Розширення можливостей для забезпечення культурних потреб та здорового
способу життя населення»**

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Створити робочу групу з розроблення довгострокової Програми відновлення фізкультурно-оздоровчої бази громади. Робочій групі розробити пропозиції (перелік питань) зі створення проекту довгострокової Програми: - скласти перелік спортивних об'єктів громади; - провести інвентаризацію спортивних об'єктів громади; - вивчити демографічні прогнози; - скласти проект оновлення та розвитку спортивних об'єктів громади, включивши будівництво (реконструкцію) футбольних полів з оздоровчими майданчиками на території громади; - розробити, узгодити та затвердити кошториси проектів.	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту Головний спеціаліст зі спорту	03-04.2024
Затвердити Програму та забезпечити висвітлення в ЗМІ інформацію про проекти довгострокової Програми.	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту	05.2024
Створити робочу групу з розвитку культури та дозвілля в громаді. Залучити до робочої групи представників різних соціально-демографічних груп громади.	Головний спеціаліст з культури Головний спеціаліст зі спорту	06.2024
Провести аналіз стану та діяльності центрів культури громади. Провести опитування громадської думки в розрізі населених пунктів щодо оптимізації сфери культури та дозвілля в громаді. Залучити до опитування старост населених пунктів та зовнішніх експертів. Розробити пропозиції щодо оптимізації та модернізації діяльності у сфері культури та дозвілля.	Головний спеціаліст з культури Головний спеціаліст зі спорту	07.2024
Вивчити досвід інших громад в країні щодо можливостей формування нового простору культури і дозвілля у громаді (нові події, свята, форми організації, робота із населенням, послуги) на базі Будинків культури та бібліотек.	Головний спеціаліст з культури Головний спеціаліст зі спорту	08-09.2024
Презентувати результати роботи на рівні виконавчої влади та висвітлити матеріали на офіційному сайті громади.	Головний спеціаліст з культури	10-12.2024
Розробити Програму розвитку культури та дозвілля у громаді. Провести обговорення проекту Програми на сесії ради та внести зауваження та пропозиції до неї. Затвердити Програму розвитку культури та дозвілля в громаді.	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту Головний спеціаліст з культури Головний спеціаліст зі спорту	01-02.2025
Передбачити кошти на реалізацію заходів Програми та Розпочати реалізацію Програми та щорічно звітувати про стан реалізації.	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту Начальник фінансового відділу	03-04.2025

Джерело: сформовано автором з використанням [2]

Забезпечення доступності для людей з обмеженими можливостями, включаючи будівлі, дороги, тротуари та громадські місця повинне враховувати потреб різних груп населення і дозволяти всім вільно переміщатися та користуватися публічними просторами та використовувати наявні в Знам'янській ТГ соціальні послуги для всіх верств населення громади. Тому в табл. 3.24 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі розвитку.

Таблиця 3.24

**Організаційний план реалізації стратегічної цілі соціального розвитку
«Оптимізація системи надання соціальної допомоги та підтримки вразливих
верств населення»**

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
Провести моніторинг та реорганізацію системи соціальних послуг з метою підвищення їх якості на підставі аналізу та пропозиції мешканців.	Головний спеціаліст із соціального захисту населення	03-04.2024
З метою покращення доступу до соціальних послуг створити умови для виїзних прийомів документів у громадян у віддалених населених пунктах. Передбачити кошти у бюджеті на наступний фінансовий рік для виконання завдання.	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту Начальник фінансового відділу	05.2024
Створити умови для проведення системної роботи щодо формування безбар'єрного середовища для людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення (об'єкти соціальної, освітньої, інженерно-транспортної інфраструктури). Передбачити розробку проектів на подання до конкурсів грантів відповідних донорських структур.	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту Головний спеціаліст із соціального захисту населення	06.2024
Ініціювати створення транспортної служби, в складі якої функціонуватимуть транспортні засоби, облаштовані для перевезення інвалідів (у т.ч. візочників) до центру громади. Передбачити розробку проектів на подання до конкурсів грантів відповідних донорських структур.	Головний спеціаліст із соціального захисту населення	07.2024
Розробити систему заходів щодо інформування населення з питань гендерної рівності та запобігання насильництва в сім'ї на території всіх населених пунктів та забезпечити їх проведення. Передбачити розробку проектів на подання до конкурсів грантів відповідних донорських структур.	Головний спеціаліст із соціального захисту населення	08-09.2024
Провести аналіз, розробити план необхідних заходів для 100%-го охоплення сімейними формами виховання та забезпеченість житлом дітей сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування та осіб з їх числа. Передбачити розробку проектів на подання до програм відповідних донорських структур.	Головний спеціаліст із соціального захисту населення	10-12.2024
Створити умови для розвитку альтернативних форм сімейного виховання дітей сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування та осіб з їх числа. Передбачити розробку проектів на подання до програм відповідних донорських структур.	Головний спеціаліст із соціального захисту населення	01-02.2025

Джерело: створено автором на основі [102]

У громаді ще не впроваджуються нові методи надання адміністративних послуг, та слабо залучаються кошти міжнародної технічної допомоги. У певній мірі громаду можна вважати досить активною, діють органи самоорганізації населення. Але дослідження виявили, що рівень комунікації між владою й громадою та рівень впливу громадськості на прийняття важливих рішень є недостатнім. Відзначено також низький рівень участі молоді у соціально-політичному житті та недостатній рівень загальної правової культури громади.

В сучасних умовах старі адміністративні методи управління територіями, особливо на рівні громади, не працюють та є малоефективними. Вони призводять

до постійних конфліктів між владою і населенням, населенням і бізнесом, бізнесом і владою. Необхідний перехід на нову, сучасну модель управління територіями, яка передбачає не конфронтацію, а активну співпрацю трьох секторів суспільства (влада, населення і бізнес), врахування інтересів всіх секторів, пошук взаємовигідних компромісів і рішень.

У активізації життя Знам'янської ТГ стратегічними напрямками є: залучення членів громади до здійснення місцевого самоврядування та формування активної Молодіжної політики в громаді. З метою вирішення цих завдань в табл. 3.25 наведено організаційні заходи щодо реалізації даної стратегічної цілі розвитку.

Таблиця 3.25

Організаційний план реалізації стратегічної цілі соціального розвитку «Розвиток активності громади»

Заходи	Відповідальні	Дата виконання
<i>Залучення членів громади до здійснення місцевого самоврядування</i>		
Ініціювати систему мотивації та популяризації створення громадських організацій та об'єднань. Впровадити систему різних форм взаємодії та структурованого суспільного діалогу влади з інституціями громадянського суспільства для розвитку політичного і соціального діалогу.	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту Головний спеціаліст з культури	03-05.2024
Розширити можливості доступу до джерел інформації всіх мешканців громади та розробити і реалізувати проект «Вільний доступ» з метою покриття сільських територій швидкісним інтернетом та Wi-Fi зонами, з акцентом на вразливих групах населення (самотні і багатодітні матері, малозабезпечені родини тощо).	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту	06.2024
Ініціювати та впровадити в громаді систему громадського бюджету «Бюджет участі». Активізувати участь мешканців в реалізації різноманітних проєктів та ініціатив, що сприятиме розвитку громадської ідентичності, усвідомленню мешканцями себе як активних членів громади, які прагнуть досягнути спільного процвітання, застосовуючи кращі практики самоврядування.	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту Головний спеціаліст з культури	07.2024
<i>Формування Молодіжної політики в громаді</i>		
Із представників громадськості, освіти створити робочу групу з формування Молодіжної політики в громаді.	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту Головний спеціаліст зі спорту	08-09.2024
Розробити, затвердити та розпочати впровадження Молодіжної політики. Визначити проєкти, спрямовані на створення різноманітних можливостей щодо вирішення актуальних для молоді проблем і широкої участі в процесах розвитку, а також заходів, спрямованих на залучення до управління та утримання перспективних молодих кадрів.	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту Головний спеціаліст з культури Головний спеціаліст зі спорту	10-11.2024
Розширити участь молоді у суспільному житті через механізми партисипативної демократії та шляхом підтримки різних молодіжних організацій і креативних активностей.	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту	Протягом періоду
Створити умови для активної участі у суспільному житті літніх громадян через різні адресні заходи і промоцію діалогу, взаєморозуміння і взаємної підтримки між представниками різних вікових категорій.	Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту	Протягом періоду

Джерело: створено автором на основі [102]

На основі розглянутих організаційних заходів щодо реалізації стратегічних цілей розвитку інфраструктури Знам'янської ТГ, можна розрахувати їх ефективність (табл. 3.26).

Таблиця 3.26

Ефективність реалізації стратегічних цілей розвитку інфраструктури Знам'янської ТГ

Стратегічні цілі	Видатки			Доходи, млн. грн.		Коефіцієнт рентабельності видатків місцевого бюджету	Кількість робочих місць
	всього, млн. грн.	% спів- фінансуванн я громади	% приватних інвестицій	місцевого бюджету	державного бюджету		
Підвищення якості соціального життя							
Покращення якості медичних послуг та рівня безпеки в громаді	8	30	70	1,0	0,8	0,13	12
Модернізація освітнього простору та створення сприятливого соціального середовища для розвитку дітей та молоді	10	50	50	0,8	0,6	0,08	10
Розширення можливостей для забезпечення культурних потреб та здорового способу життя населення	9	50	50	0,6	0,4	0,07	6
Оптимізація системи надання соціальної допомоги та підтримки вразливих верств населення	5	50	50	0,4	0,2	0,08	4
Розвиток активності громади							
Залучення членів громади до здійснення місцевого самоврядування	6	100	-	-	-	-	-
Формування Молодіжної політики в громаді	6	100	-	-	-	-	-
Разом	44	x	x	2,8	2,0	0,06	32

Джерело: створено автором на основі [102]

Отже, для реалізації стратегічних цілей соціального розвитку Знам'янської ТГ знадобиться приблизно 44 млн. грн. Буде створено 32 робочих місця. Коефіцієнт рентабельності видатків місцевого бюджету на реалізацію стратегічних цілей економічного розвитку громади складе близько 0,06 грн., тобто, реалізація даного напрямку стратегії також не є збитковою для громади.

Рада Знам'янської ТГ та її виконавчі органи спільно з фахівцями та громадськістю в даному аспекті повинні виконувати наступні функції:

- формувати умови організації у громаді активних недержавних організацій;
- ініціація і реалізація проекту «Вільний доступ» для розширення можливостей доступу до мережі Інтернет всіх верств населення;

- створення координаційної групи з розробки та впровадження «Бюджету участі»;
- розробка та впровадження Положення про бюджет участі;
- створення робочої групи з формування Молодіжної політики у громаді;
- розробка та впровадження Молодіжної політики у громаді;
- формування системи заходів залучення до активного громадського життя представників різних вікових груп.

Таким чином, впровадження даної стратегії розвитку є надзвичайно важливим, враховуючи потреби громади та забезпечуючи ефективне управління та участь мешканців у процесі формування стратегії розвитку громади.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження теоретичних та методичних підходів, формування рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади на базі Знам'янської територіальної громади Одеської області можна зробити нижченаведені висновки.

1. Стратегічне управління розвитком сільських територіальних громад є формуванням системи стратегічних цілей щодо зростання, прогресу і вдосконалення у економічній, інфраструктурній, соціальній і культурній сферах існування сільських територіальних громад. Відповідно функції органів місцевого самоврядування сільської територіальної громади щодо стратегічного управління розвитком можна розбити у функціональному вимірі на групи функцій економічного, інфраструктурного, соціального і культурного розвитку громади.

2. Систему стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади можна розкрити через сукупність таких її складових: блоки стратегічного управління розвитком (ініціація, безпосереднє формування, реалізація стратегії розвитку сільської територіальної громади, а в кінці стратегічний контроль і моніторинг); етапи стратегічного управління розвитком (аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища розвитку; оцінка стратегічних проблем розвитку; визначення стратегічного бачення, місії та цінностей; формування структури цілей розвитку сільської територіальної громади; вибір стратегії розвитку; формування організаційних планів згідно обраних стратегічних цілей розвитку; оцінка, контроль і моніторинг реалізації стратегії розвитку сільської територіальної громади; управління змінами при реалізації стратегії розвитку сільської територіальної громади і коригування цілей); підсистеми стратегічного управління розвитком сільської територіальної громади (підсистема економічного, інфраструктурного та соціально-культурного розвитку громади); стратегії розвитку сільської територіальної громади, які можна розглядати за трьома сценаріями розвитку – песимістичним, реалістичним і оптимістичним.

3. Знам'янська територіальна громада знаходиться в північно-західній частині Одеської області і була утворена в листопаді 2017 р. в результаті реформи

децентралізації на базі території 6 сільських рад. До складу Знам'янської ТГ входять 16 сіл і одне селище міського типу. З трьох існуючих територіальних громад Березівського району Знам'янська ТГ є лідером за показниками розмірів, що вказує на її вищу конкурентоспроможність і вищу інвестиційну привабливість та можливості для подальшого розвитку

4. Для більш повної оцінки сформованих умов для розвитку Знам'янської ТГ пропонуємо провести SWOT-аналіз у розрізі трьох напрямів розвитку громади: економіка, благоустрій та інфраструктура і соціальна сфера. SWOT-аналіз економічної сфери Знам'янської ТГ свідчить, що основними сильними сторонами громади є її розташування, транспортна інфраструктура та наявні просторові і природні ресурси, а основними слабкими сторонами – відсутність у керівництва громади досвіду і навичок інвестиційного і проектного менеджменту, а також демографічні проблеми.

5. SWOT-аналіз сфери благоустрою та інфраструктури у розвитку Знам'янської ТГ свідчить, що дана сфера є найбільш слабкою. Сильними сторонами є наявність мережі комунальної інфраструктури і наявність досвіду реалізації проектів благоустрою. Проте кількість слабких сторін є значно більшою і пов'язані вони з незадовільним станом і зношеністю транспортної інфраструктури та дорожнього господарства, а також споруд та мереж житлово-комунального господарства, відсутність системи утилізації сміття.

6. SWOT-аналіз соціальної сфери Знам'янської ТГ свідчить, що сильні та слабкі сторони є характерними для більшості сільських громад України, оскільки відсутність належної соціальної, культурної і спортивної інфраструктури породжує відтік кадрів із сіл і зниження ділової активності громади. Проте дана сфера має великі можливості для розвитку громади.

7. Знам'янська ТГ розташована у степовій чорноземній зоні України і є сільською територією, оскільки 65 % земель громади займають орні землі. Дослідження свідчать про стійку тенденцію до зменшення чисельності членів Знам'янської ТГ щороку в середньому на 31 чол. Дана тенденція є

результатом стабільного перевищення рівня смертності над народжуваністю, загальним процесом старіння населення і негативним сальдо міграції.

8. Обсяги доходів громади за останні 5 років мали стійку тенденцію до зменшення з кожним роком, щороку в середньому зменшуючись на 12 млн. грн. У 2022 р. практично єдиним джерелом залишились бюджетні асигнування (99,8 %). Якщо порівнювати доходи Знам'янської ТГ 2022 р. з 2018 р., то вони скоротились у 8 разів. І це при значному зростанні цін на товари першої необхідності. Військова агресія РФ, спричинивши масову міграцію та зупинку бізнесу, завдала значного удару по бюджетах всіх сільських громад, а не тільки тих, що знаходяться на тимчасово окупованих територіях.

9. В 2022 р. в умовах жорсткої економії бюджету більшість видатків були спрямовані на виконання найнеобхідніших функцій публічного адміністрування громади, оскільки більша частина видатків (83 %) припадала на виконання загальнодержавних функцій. Фінансування освіти майже не здійснювалось. Порівняльний аналіз дохідної та видаткової частини бюджету Знам'янської ТГ демонструє незначне переважання дохідної частини над видатками в 2018-2021 р.р., а в 2022 р., навпаки, спостерігався дефіцит бюджету, що свідчить про недофінансування навіть нагальних потреб громади. Загальні видатки бюджету Знам'янської ТГ з розрахунку на 1 члена громади в 2022 р. становили лише 1,9 тис. грн., або 48,6 євро на рік, що є дуже низьким показником. Для порівняння, в середньому по країнах ЄС, витрати лише на охорону здоров'я і соціальний захист склали в 2022 р. близько 3,5 тис. євро на рік.

10. З метою виявлення громадської думки щодо проблем, напрямків і пріоритетів Знам'янської ТГ в липні-вересні 2023 р. було проведено анкетне опитування серед жителів сільських рад, що увійшли до громади у кількості 460 осіб основними проблемами, на думку мешканців громади є погана екологія, відсутність робочих місць, низький рівень доходів населення, низька якість і недоступність медичних послуг, погана робота приміського транспорту, низька соціальна активність і культура населення.

11. Безпосереднє керівництво Знам'янською ТГ, включаючи також управління її фінансами, здійснює створений радою виконавчий комітет. Керівництво громади має недостатній досвід управління розвитком власної території, оскільки більшість керівників не має ні повноважень, ні фінансових ресурсів, ні відповідного штату спеціалістів для професійного вирішення проблем розвитку. На даний час в сільських громадах відсутня система стратегічного планування і проектного менеджменту. Відсутні фахівці, що вміють готувати заявки на отримання інвестицій, державних субсидій, грантів.

12. Дерево стратегічних проблем Знам'янської ТГ показує, що наслідками існування базових проблем громади є високий рівень бідності серед населення, погані матеріальні умови життя людей. Численними наслідками відсутності коштів у бюджеті розвитку є погане дорожнє покриття, забруднені річки і ставки, погане матеріальне становище об'єктів бюджетної сфери, проблеми зі сміттям, відсутність зон дозвілля і відпочинку. Якщо буде вирішена базова проблема (в бюджеті розвитку громади з'явиться достатньо коштів), будуть вирішені і всі проблеми-наслідки.

13. Стратегічне бачення розвитку Знам'янської ТГ полягає у існуванні даної громади як відкритої для підприємництва, інноваційної, соціально відповідальної, інклюзивної і креативної соціальної системи, спрямованої на стабільний добробут її членів та всіх стейкхолдерів. Місією Знам'янської ТГ є максимальна реалізація наявного потенціалу та забезпечення на цій основі високої якості життя і безпечних умов проживання членів громади. Дана місія базується на системі цінностей громади, які висвітлені в роботі.

14. В основу стратегії розвитку Знам'янської ТГ та сформованого дерева цілей розвитку громади покладено принцип зосередження зусиль на таких пріоритетних питаннях розвитку як: економічний розвиток, розвиток інфраструктури та соціальний розвиток. В економічному розвитку Знам'янської ТГ стратегічними напрямками є: розвиток промислово-інвестиційного потенціалу; розвиток малого та середнього підприємництва та кооперації; збереження та розвиток туристичного потенціалу; активний маркетинг громади. Для

підвищення комфортності життя членів Знам'янської ТГ стратегічними напрямками розвитку інфраструктури є: просторовий розвиток та менеджмент; розвиток інфраструктури, комунального господарства та енергоефективності громади, збереження та відновлення її екологічного потенціалу. Для покращення безпеки і якості життя членів громади в соціальному розвитку Знам'янської ТГ стратегічними напрямками є: створення умов для підвищення якості соціального життя та розвитку активності громади. За кожною стратегічним напрямком в роботі розроблено дерево цілей, а за кожною стратегічною ціллю низового рівня сформовані організаційні плани їх реалізації.

15. В цілому для реалізації стратегії розвитку Знам'янської ТГ за вказаними напрямками видатки бюджету складуть близько 493 млн. грн. Буде створено 272 робочих місця. Коефіцієнт рентабельності видатків місцевого бюджету на реалізацію стратегічних цілей економічного розвитку громади складе близько 3 грн. 15 коп., тобто, реалізація даної стратегії, крім досягнення високої якості життя і безпечних умов проживання членів громади, буде вигідною для громади і допоможе досягти стратегічного бачення майбутнього громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ackoff R.L. On the use of models in corporate planning. *Journal*. Vol. 2. 1981. C. 353-359. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.4250020404>
2. Ansoff I.H. *Strategies management*. London: Palgrave Macmillan. 2007. 251 p. <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230590601#about-this-book>
3. Belei S. Socio-economic content of definition “development of rural territories” and its relationship with the development of rural economy. *Knowledge International Journal*. 32(1). 2019. C. 39-45. URL: <https://ikm.mk/ojs/index.php/KIJ/article/view/1400>
4. Certo S., Peter P. *Strategic management: concepts and applications*. Irwin. USA. 1994. 98 p.
5. Day G.S. Marketing’s contribution to the strategy debate. *Journal of the Academy of Marketing Science* 20(4), 1992.
6. Hatten K.J., Hatten M.L. *Effective Strategic Management*, Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall, 1988. 416 p.
7. Higgins J.M. *Organizational Policy and Strategic Management*. Text and Cases. 2-nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983. 237 p.
8. Hussey D. E. *Strategic Management: From Theory to Implementation*. London: Routledge, 1998. 704 p.
9. Mescon M., Albert M., Khedouri F. *Management: Individual and Organizational Effectiveness*. New York: Harpercollins College. 1985. 363 p.
10. Minzberg H. *Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press. 2013. 460 p.
11. Quinn J. B. *Strategies for change: logistical incrementalism*. Homewood, IL, Dow-JonesIrwin. 1980. 234 p.
12. Pearce II J.A., Robinson R.B. Jr. *Strategic Management*, 2-nd ed. Homewood, III: Richard D. Irwin, 1985, p. 6.
13. Piddubnyi I. , Neyter R., Zamidra S., Nivievskyi O. Decentralization and Communities Amalgamations: Increasing the Urban and Rural Divide? Measuring tax efforts of Ukrainian ATCs. 2022. KSE Center for Food and Land Use Research, All-

Ukrainian Association of Communities URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Final-Report-I-part-KAS.pdf>

14. Schendel D. E., Hatten K. J. Business Policy or Strategic Management: a Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*. August. 1972. 365 p.

15. Smith G.D., Arnold D.R., Bizzel B.G. Business Strategy and Policy. Boston; Houghton Mifflin, 1988.

16. Thompson A. A., Strickland A. J. III. Strategic Management: Consept and Cases. 1987. 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas.

17. Абрамов Л., Азарова Т. Центр місцевої активності на базі будинку культури: методологія та технологія розвитку територіальної громади. Кіровоград: ІСКМ, 2010. 100 с.

18. Аналіз сталого розвитку регіонів України / Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. URL: <http://wdc.org.ua/uk/services/ukraine-sd>.

19. Андрейченко А. В. Реалізація концепції сталого розвитку в умовах впровадження безвідходного агровиробництва. *Державна політика сталого розвитку України: базові засади* (матеріали підготовки до Парламентських слухань 2021). Київ, 2022. 116 с. (С. 8-12). URL: <https://komprompol.rada.gov.ua/uploads/documents/31152.pdf>

20. Андрейченко А.В. Основні напрями інноваційного розвитку безвідходного агропромислового виробництва. *Наукові записки НУ «Остозька академія»*. Серія «Економіка». 2018. № 1 (8). С.4-8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2018_8_3.

21. Андрейченко А.В. Інноваційно-інвестиційне забезпечення безвідходного агропромислового виробництва: проблеми та перспективи. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). С.36-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2018_8_3.

22. Андрейченко А. В. Науково-економічні основи розвитку безвідходного агропромислового виробництва: монографія. Одеса : Фенікс, 2018. 362 с.

23. Андрейченко А. В., Сментина Н.В. Державна політика у сфері розвитку безвідходного агровиробництва. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 2 (19). С. 23-28. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-19>
24. Антонов А.В. Державна політика сталого соціально-економічного розвитку сільських територій як умова зростання якості життя сільського населення: теоретико-методологічні засади та практичні аспекти: Монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2012. 379 с.
25. Афанасьєв М.В., Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: навч. посібник. Харків: ІНЖЕК, 2007. 272 с.
26. Баран Р.Я., Романчукевич М.Й. Інструментарій забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2012. Вип. 8(2). С. 116-125. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8\(2\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)_20).
27. Бататін О. Перспективи виробництва біоетанолу в Україні. Чи є в Україні умови для будівництва заводів з виробництва біоетанолу і як це допоможе вирішити проблему з експортною логістикою? *Економічна правда*. 02.12.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/2/694505/>
28. Белей С. І. Розвиток сільських територій в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8503>
29. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ: Рада Європи, 2017. 121 с.
30. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування: навч. посіб. Львів: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
31. Бжуска Я., Пика Я. Розумна спеціалізація регіону. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2012. № 749: Логістика. С. 362–366.
32. Бізнес-менеджмент: навч. посібник/ За ред. Л. І. Федулової. Київ: Науковий світ, 2002. 593 с.

33. Блейклі Е. Дж. Планування місцевого економічного розвитку: Теорія і практика: Пер. с англ. 2-ге вид. Львів: Літопис, 2002. 414 с.
34. Борщевський В.В. Розвиток сільських територій в системі євроінтеграційних пріоритетів України: моногр. Ін-т регіонал. дослід. НАН України. Львів, 2012. 217 с.
35. Бюджетний путівник посадових осіб територіальної громади. Київ: Тематична платформа «Місцеві бюджети та фінанси» Всеукраїнської асоціації об'єднаних територіальних громад. 2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/681/%D0%91%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%BF%D1%83%D1%82%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA.-%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D1%96-%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D0%B8..pdf>
36. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
37. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління. Графічне моделювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2000. 360 с.
38. Гнидюк Н. Підходи до формування ефективних організаційних структур для об'єднаних територіальних громад. Київ: USAID DOBRE, 2019. 32 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/474/7.10.19.pdf>
39. Громади та війна. Спеціальний проєкт Координаційного центру сприяння національному спротиву Української асоціації районних і обласних рад. <https://www.epravda.com.ua/projects/hromady/>
40. Даглі А.С. Сутність та зміст стратегічного управління розвитком регіону. *Економічний вісник Донбасу*. № 2 (28). 2012. С. 52-55.
41. Дробенко Г.О., Брусак Р.Л., Свірський Ю.І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Львів: СПОЛОМ, 2001. 118 с.
42. Дубічинський В. В. Сучасний тлумачний словник української мови. Харків: Школа. 2011. 708 с.
43. Жаворонкова Г. В., Жаворонков В. О. Стратегічне управління

розвитком регіону. *Науковий вісник. Економіка*. Том 1 (1). 2010. С.26-31.

44. Журило І. В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 86-90.

45. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посібник Харків: ХДАТОХ. 2001. 171 с.

46. Закон України «Про співробітництво територіальних громад». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 34, ст.1167. Поточна редакція від 04.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>

47. Зарічна О.В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 5(109). 2014. С. 295-302.

48. Заяць Т.А. Розвиток сільських поселень України в умовах децентралізації: можливості та ризики. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 3 (31). С.48-60.

49. Знам'янська територіальна громада. Офіційна сторінка. URL: <https://znamyanska-gromada.gov.ua/>

50. Економічний енциклопедичний словник. У 2-х т. Т.1. / за ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, 2005. 616 с.

51. Енергія з соломи. Технології, стратегії та інновації у Данії. Київ: а Food & Bio Cluster Denmark, 2021. 56 с. URL: https://uabio.org/wp-content/uploads/2021/02/Straw-to-Energy_AgroBioHeat_Ukrainian.pdf

52. Інституційна спроможність об'єднаних територіальних громад України. Аналітичні записки. Київ: USAID DOBRE, 2019. 43 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/475/new_IS.pdf

53. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ: Знання, 2006. 366 с.

54. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2007. 320 с.

55. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монографія. Львів: видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
56. Козловський С.В. Стратегічне управління розвитком регіональних економічних систем. *Ефективна економіка*. 2010. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_9_46.
57. Корж Н.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Стратегічне управління розвитком територій: регіональний аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 18. С. 9-13. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6819&i=1>
58. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
59. Критерії ефективних організаційних структур виконавчих органів місцевого самоврядування України. Київ: USAID DOBRE, 2019. 32 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/476/new_KO.pdf
60. Лех І.І., Могильний С. А., Назаренко В. В. Досвід стратегічного планування розвитку Запорізької області із залученням громади. Київ: К.І.С., 2008. 96 с.
61. Мартиненко М.М., Ігнатська І.А. Стратегічний менеджмент: підручник, Київ: Каравела, 2006. 320 с.
62. Мельник Л.Г. Фундаментальні основи розвитку. Суми: Університетська книга, 2003. 288 с.
63. Менеджмент для магістрів: навч. посібн / За ред. С. Н. Козьменко. Суми: Університетська книга, 2003. 762 с.
64. Міжмуніципальне співробітництво: вітчизняний та зарубіжний досвід: навч.-практ. посібн. / За ред. Толкованова В.В. К.:2017. 202 с.
65. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: підручник. 2-е вид., переробл. і доповн. Львів: Магнолія плюс, 2006. 392 с.
66. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналіт. доп. / [В.Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.]; за ред. В. Г. Потапенка. – Київ: НІСД, 2023. 54 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>

67. Місцевий розвиток за участі громади: Монографія: У 2 т. / Т.1: Теоретичні основи сталого місцевого розвитку, орієнтованого на громаду [За заг. ред. М.Ю. Петрушенко] Суми: Університетська книга, 2013. 352 с.
68. Місцевий розвиток: кращі практики та інструменти розумного зростання: кол. моногр. / за заг. ред. В. Б. Родченка. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 212 с.
69. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2004. 336 с.
70. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ: УВПК: ЕксОб, 2002. 560 с.
71. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. Київ: Кондор, 2003. 196 с.
72. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія. Київ: Логос, 2006. 568 с.
73. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ: КНТЕУ, 2002. 302 с.
74. Піддубний І. Як змінилися бюджети громад під час війни. *Економічна правда*. 7 листопада 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/7/693539/>
75. Пічугіна, Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент: навч. пос.; Харків: ХДУХТ, 2008. 215 с.
76. Полонець В. М. Чи варто використовувати PEST- і SWOT- аналізи у стратегічному маркетингу? *Маркетинг в Україні*. 2006. №4. С. 47-51.
77. Посібник з основ теорії і практики МЕР «Місцевий економічний розвиток – шлях до процвітання громади»: пер.з англ. / Джордж Едвард (Тед) Треллер, упорядники: О.Кучеренко, І.Лєпшошкін. Київ: Макрос, 2014, 117 с.
78. Посібник зі співробітництва ОТГ у сфері адміністративних послуг. Збірник практик та рекомендацій для ЦНАП. Київ: U-LEAD з Європою. 2020. 70 с. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/07/MMS.pdf>

79. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII в редакції від 19.03.2017 р., підстава 1851-19. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/157-19>

80. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII в редакції від 21.07.2023 р., підстава 2710-09. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

81. Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки: Закон України від 14.07.2015 р. № 317-VIII в редакції від 27.07.2023 р., підстава 3005-9. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/317-19#Text>

82. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Мінрегіону від 31.03.2016 № 79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16>

83. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 8.04.2015 р. № 214 в редакції 02.09.2017 р., підстава 662-2017-п. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015>

84. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.02.2018 р. № 106 в редакції 21.04.2021 р., № 384. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2018-%D0%BF#Text>

85. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року № 333-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

86. Пуцентейло П.Р., Завитій О.П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2017. Вип. 27. С. 298-308. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZnpPdatu_2017_27_40.

87. Рогатіна Л.П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. *Економіка та держава*. Випуск 2. 2018. С. 92-96.

88. Розробка Концептуальної ноти проекту Практичний посібник. *Проект Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні»*. Київ: GIZ International Services. 33 с. URL: https://regionet.org.ua/files/06.PCM_Ososinska_Materials_Part2.1_Project_Concept_Development_Manual_UA.pdf

89. Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: практичний посібник / за ред. І. Санжаровського. Київ: К.І.С., 2008. 214 с. URL: <https://www.city.kharkov.ua/assets/files/docs/zakon/strategy2411.pdf>

90. Розумні міста: чи можливі вони в сучасній Україні. URL: <http://www.kuluar.com.ua/2016/01/28/rozumni-mista-chy-mozhlyvi-vony-v-suchasnij-ukrajini/>

91. Россоха В., Плотнікова М. Розвиток сільських територій України в умовах децентралізації управління: стан, проблеми, перспективи. *Економічний дискурс Міжнародний науковий журнал* Випуск 4. 2018. С. 41-53. URL: http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/9594/1/ED_2018_4_41-53.pdf

92. Россоха В.В., Пронько Л.М. Об'єднання сільських громад як чинник розвитку земельних відносин. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 9. С. 124-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2017_9_12

93. Сельський А. А. Стратегія і державне управління як передумови технологічності стратегічного управління. *Економіка та держава*. 2013. № 5. С. 124-126.

94. Сірик З.О. Шляхи використання зарубіжного досвіду міжмуніципального інвестиційного співробітництва. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 15-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_1_3

95. Сайт Знам'янської сільської об'єднаної територіальної громади. Офіційна сторінка. URL: <https://znamyanska-gromada.gov.ua/>

96. Смирнова Н.В. Концептуальні основи стратегічного управління активами організації *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»* Харків: ХНАУ, 2013. № 8. С.156-163. URL: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/V-Harkivskogo-NAU/JRN/PDF/24.pdf>
97. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ: КНТЕУ. 2004. 344 с.
98. Соціально-економічні засади розвитку сільських територій (економіка, підприємництво, менеджмент) / М.Й. Малік, М.Ф. Кропивко, О.Г. Булавка [та ін.]; за ред. М.Й. Маліка. Київ : ІАЕ, 2012. 639 с.
99. Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво): навч. посібн. / За ред. Толкованова В.В. Київ: 2016. 154.с
100. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2021 рік Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_sg_zb.htm
101. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] Київ: ЦУЛ, 2016. 376 с.
102. Стратегія розвитку Знам'янської сільської об'єднаної територіальної громади до 2027 року. Проект. Знам'янка: Знам'янська сільська рада, ТОВ «Центр стратегічного розвитку територій», 2019. 84 с.
103. Тарнавська Н., Напора О.Стратегічний менеджмент: практикум: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2008. 287 с.
104. Територіальний розвиток в Україні: розвиток агломерацій та субрегіонів: Проект USAID: Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність. Київ, 2012. 183 с.
105. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. Київ: Кондор, 2009. 470 с.
106. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 316 с.
107. Шершньова З.Є., Оборська С.Є. Стратегічне управління Київ: КНЕУ, 2000 260 с.

108. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

109. Ярошенко І.В., Семигуліна І.Б. Аналіз стратегічних пріоритетів розвитку європейських міст. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 48-54.

110. Ярошенко І.В., Семигуліна І.Б. Методичні підходи до стратегічного управління розвитком територій в Україні на основі застосування елементів розумності. *Проблеми економіки*. 2019. №4. С. 103-110.

ДОДАТКИ