

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

---

Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування

---

кафедра публічного управління та адміністрування

---

«Допущено до захисту»  
Завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування  
\_\_\_\_\_ О.Н. Євтушенко  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на здобуття ступеня вищої освіти  
магістр

---

на тему: СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ГРОМАД НА ПРИКЛАДІ ЮЖНОУКРАЇНСЬКОЇ МІСЬКОЇ  
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

---

Керівник: Кандидат педагогічних наук,  
доцент

---

Файчук Олена Леонідівна

Рецензент: Старший викладач

---

Верба Світлана Миколаївна

Виконала: студентка VI курсу групи 636  
МЗ

Спасенко Анастасія

Володимирівна

---

Спеціальності: 281 «Публічне управління та  
адміністрування»

---

ОПП: «Державна служба»

---

Миколаїв – 2024 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД .....	8
1.1. Сутність поняття «стратегія» та «стратегічний розвиток територіальної одиниці» .....	8
1.2. Нормативно-правове підґрунтя стратегічного управління розвитком територіальної громади .....	13
1.3. Особливості розроблення Стратегії територіального розвитку ....	17
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2	
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В ЮЖНОУКРАЇНСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ .....	30
2.1. Аналітична оцінка Южноукраїнської міської територіальної громади у контексті розробки Стратегії розвитку Южноукраїнської міської територіальної громади на період до 2027 року .....	30
2.2. SWOT-аналіз громади .....	38
2.3. Аналіз стратегічних основ розвитку: сценарії, бачення, цілі, завдання .....	48
2.4. Особливості залучення громадськості під час розробки Стратегії розвитку Южноукраїнської МТГ .....	51
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3	
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЮЖНОУКРАЇНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ .....	57
3.1. Причини зниження результативності стратегічного планування розвитку на прикладі Южноукраїнської МТГ .....	57
3.2. Методи підвищення результативності стратегічного планування розвитку на прикладі Южноукраїнської МТГ .....	60
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ .....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	70

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** визначається стрімким розвитком стратегічного управління у діяльності територіальних громад у ХХІ столітті. Дослідження стратегічного розвитку в Україні є актуальним з огляду на сучасні виклики, які виникають перед громадами в умовах децентралізації, глобалізації, державних та міжнародних економічних тенденцій. Без якісного стратегічного планування громади можуть бути неготовими до майбутніх викликів, таких як кліматичні зміни, демографічні або економічні кризи. Тому аналіз цієї теми сприяє виокремленню ефективних механізмів, які допоможуть громадам стати сталими, самодостатніми та інноваційними осередками розвитку. Питання стратегічного планування розвитку набуло значної важливості від початку впровадження адміністративно-територіальної реформи децентралізації в Україні, оскільки виникла необхідність у створенні спроможних об'єднаних територіальних громад, передачі значних повноважень та ресурсів під відповідальність нових територіальних одиниць.

На сучасному етапі стратегічне планування в громаді дозволяє залучити до співпраці широке коло зацікавлених у розвитку громади осіб, таких як очільників громади, депутатів, працівників виконавчих органів ради, представників бізнесу, громадських організацій та благодійних фондів, активних мешканців та мешканок. Значимість стратегічного планування полягає у створенні зручних механізмів для визначення громадою основних пріоритетів та напрямків розвитку, розроблення програм розвитку як коротко- так і довгострокових, залученні інвестицій та додаткового фінансування з інших джерел, формуванні конкурентоспроможності та іміджу громади при цьому використовуючи наявні ресурси та враховуючи сильні та слабкі сторони громади.

Тема стратегічного планування розвитку територіальних громад є досить актуальною та поширеною серед вітчизняних та іноземних науковців. Так, теоретичний аспект стратегії та стратегічного розвитку досліджували Швіндіна Г., Ломоносов Д., Жаліло Я., Тертичка В., Шов Е., Хендерсон Б., Граттан Р., Чандлер А., Шендель Д., Хаттен К., Льюїс І., Роланд С., Ендрюс К., Гут В., Хакс А., Майлуф Н. та інші; аналізували нормативно-правове підґрунтя стратегічного управління розвитком територіальної громади: Берданова О., Вакуленко В., Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н., Валентюк І., Ткачук А. та інші; особливості розроблення Стратегії територіального розвитку досліджували Вігода А., Боврон Б., Мамонова В., Девідсон Г., Федів І., Санжаровський І., Козлюк О., Саїт-Аметов М., Ткачук А., Кашевський В., Мавко П., Пупченко А., Родченко В., Нечипоренко Я., Мартищенко С., Чукіна І. та інші; висвітлюють у працях причини зниження та шляхи підвищення результативності стратегічного планування розвитку: Пастух К., Євтушенко О., Ємельянов В., Андріяш В., Грищенко І., Кулаєць М., Бриль М., Донченко М., Коваленко І., Бурик З., Костюкевич Р., Мандзюк О., Станасюк Н. та інші.

Нормативна база дослідження представлена нормами Конституції, законами України, міжнародно-правовими, нормативно-правовими актами, Указами Президента України, постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, що регламентують питання здійснення стратегічного планування розвитку у територіальних громадах.

Емпіричну базу дослідження становлять статистичні й аналітичні матеріали, програми та звіти виконавчих органів Південноукраїнської міської ради.

**Метою дослідження** – є дослідження теоретичного та практичного аспектів здійснення стратегічного планування розвитку територіальної громади, причин зниження та шляхів підвищення результативності стратегічного планування.

Для досягнення мети дослідження було поставлено та вирішено такі **завдання:**

- проаналізувати теоретичні засади стратегічного розвитку об'єднаних територіальних громад;
- дослідити особливості формування та основні аспекти Стратегії розвитку в Южноукраїнській міській територіальній громаді;
- визначити основні причини зниження та методи підвищення результативності стратегічного планування розвитку на прикладі Южноукраїнської МТГ.

**Об'єктом дослідження** – є сфера стратегічного планування розвитку громади.

**Предметом дослідження** – є процес стратегічного планування розвитку територіальної громади на прикладі Южноукраїнської міської територіальної громади.

**Методи дослідження.** Методологічним підґрунтям роботи є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. За допомогою формально-логічного методу використовувався при окресленні загальних теоретичних засад стратегічного розвитку. На основі структурно-функціонального методу охарактеризовано сутність системи стратегічного планування розвитку територіальних громад. За допомогою системно-аналітичного методу розглянуто особливості та основні положення Стратегії розвитку Южноукраїнської міської територіальної громади на період до 2027 року. Застосування порівняльно-правового методу дало можливість проаналізувати основні причини зниження результативності стратегічного розвитку громади, шляхи її покращення та, передусім, дослідити нормативно-правову базу стратегічного планування. На основі методів узагальнення та групування зроблено відповідні висновки дослідження

**Наукова новизна** одержаних результатів дослідження полягає в тому, що автор наголошує на важливості використання сучасних підходів з елементами цифровізації та новітніх методів взаємодії з громадськістю під

час планування стратегічного розвитку територій враховуючи реалії та виклики сьогодення. Таким чином ефективність стратегічного управління в громаді можлива лише за здійснення послідовних дій у сфері стратегічного планування, використання сучасної методики під час розробки, врахування думки всіх зацікавлених сторін, дослідження теоретичної бази та офіційних методологічних рекомендацій, відповідати стратегічним напрямкам розвитку регіону та держави, мати підтримку з боку керівництва територіальної громади та населення, враховувати можливості та ризики.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в можливості врахування дослідження теоретичних основ та практичного застосування визначених складових та методів стратегічного планування розвитку громади під час розроблення стратегічних документів, програм соціально-економічного розвитку, створення методичних рекомендацій тощо. Сформовані положення та висновки, визначення актуальних понять й практичні рекомендації можуть виявитися корисними для організацій, установ, державних органів влади та органів місцевого самоврядування, які спеціалізуються на стратегічному плануванні розвитку.

Результати дослідження можуть бути використані у навчальному процесі при підготовці курсів та спецкурсів з проблем місцевого самоврядування та публічного управління в Україні, зокрема, при підготовці курсів «Публічне управління», «Стратегічне управління в органах державної влади та місцевого самоврядування», «Управління програмами та проектами в публічному управлінні», «Комунікації та цифровий розвиток», тощо.

**Апробація результатів дослідження.** Дане магістерське дослідження пройшло апробацію на Щорічній XXVII Всеукраїнській науково-практичній конференції: «Могилянські читання – 2024: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональні аспекти» – «Стратегічний розвиток територіальних громад: поняття та зміст».

**Структура дослідження.** Специфіка теми, сформульовані мета і завдання визначили послідовність викладення матеріалу і структуру роботи.

Робота загальним обсягом 75 сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### 1.1. Сутність поняття «стратегія» та «стратегічний розвиток територіальної одиниці»

Сутність поняття «стратегія» тісно переплітається з такими науками як стратегічний менеджмент, публічне управління, маркетинг, підприємництво, міжнародні відносини; є невід'ємною частиною політики на різних рівнях. Походження терміну «стратегія» має грецьке коріння у слові *stratégo*, де *stratos* – військо, *ago*–вести, яке характеризувало мистецтво генерала управляти військом, а саме його хитрість чи план у правильному використанні власних ресурсів. Спершу його вживали у військовій галузі для опису процесу планування та організації військових дій з метою досягнення перемоги. Термін використовували для позначення управління ресурсами і тактичних дій під час битв [45, с. 67-70]. На підтвердження взаємозв'язку між стратегією і війною, Роберт Граттан наводить такий аргумент, оскільки стратегія — це спосіб досягнення мети, то війна передбачає необхідність стратегії, адже вимагаючи військової сили, зброї та організації, війна ведеться з певною метою, яку необхідно досягти [47, с. 146].

Однією з важливих робіт у напрямку дослідження стратегії вважають трактат китайського правителя Сунь-Цзи датований 4 століттям до нашої ери. Також до основоположників воєнної стратегічної науки можна віднести французького воєнного аналітика графа Жубера і його працю «Обґрунтування теорії сучасної війни», німецького науковця Карла фон Клаузвіца з роботою «Про війну», котрий описав стратегію не як спосіб



використання ресурсів для досягнення цілей у битві, а як можна досягнути цілей використовуючи ці битви [14, с. 9].

Згодом концепція стратегії почала застосовуватись і в інших сферах, зокрема в бізнесі. Одним із перших філософів, хто звернув увагу на схожість між управлінням армією та бізнесом, був Ксенофонт Афінський. Він порівнював керівника підприємства з полководцем, який також повинен ефективно розпоряджатися ресурсами та координувати дії для досягнення успіху [54, с. 31].

Потреба в розробці стратегічної концепції для бізнесу значно зростає після Другої світової війни, коли бізнес-середовище змінилося з відносно стабільного на більш динамічне та конкурентне. Автори наводять пояснення цієї трансформації двома основними чинниками, які висвітлив Ансофф І. у своїй книзі «Корпоративна стратегія»: прискоренням темпів змін на ринку та активним застосуванням наукових і технологічних досягнень у процесах управління. Прискорення змін на ринку - це необхідність передбачати майбутні тенденції, ефективно використовувати нові можливості, а також своєчасно реагувати на загрози, що вимагає аналітичного та чіткого підходу до ухвалення рішень і покращує здатність управлінців діяти в умовах зростаючої невизначеності майбутнього [51].

Професор менеджменту Хендерсон Б. університету Вандербіт переконаний, що «стратегія — це цілеспрямований пошук плану дій, який розвине конкурентну перевагу бізнесу та посилить її», тобто на думку автора стратегія є результатом постійної конкуренції в світі чи то в сфері бізнесу, чи навіть звернувшись до початків нашого існування — перші одноклітинні організми потребували певних ресурсів для свого життя ставали цим самим ресурсом для більш складних форм життя, таким чином конкуруючи за важливий для себе ресурс, рано чи пізно один витісняв іншого. На думку науковця, стратегія бере свій початок з конкуренції, як от на прикладі ведення бізнесу де стратегія визначається для підтримання конкурентної спроможності враховуючи потреби та переваги [49, с.139-143].

У своїй книзі «Стратегія та структура» Чандлер А. наводить таке визначення стратегії як визначення основних довгострокових цілей і завдань організації, а також ухвалення курсів дій і розподіл ресурсів для досягнення цих цілей. Додатково, автор вказує, що оформлена стратегія установи може бути реалізована багатьма способами, і зазвичай ймовірно одночасне застосування таких способів. Основною ідеєю книги «Стратегія та структура» автор виокремив те, що структура — це засоби, або ресурси за допомогою яких здійснюється досягнення стратегії, тобто управлінська структура будь якої установи чи підприємства — його персонал, ієрархія установи, розподіл обов'язків, організація, координація та планування стратегічної діяльності [46, с.13]. Тотожне визначення наводять Шендель Д. та Хаттен К., а саме «Стратегія — цілі та завдання організації, основні програми ді, вибрані для досягнення цих цілей та завдань, а також основний метод розподілу ресурсів, який використовується для зв'язку організації з її середовищем функціонування» [53].

Також стратегію характеризували як ідентифікатор виду діяльності, який здійснює організація, таку думку висловили Льюїс Е., Роланд С., Гут В., а саме науковці переконані що стратегія це є певна схема цілей чи дій, основні політики чи плани для досягнення цих цілей, викладені таким чином, щоб можна було визначити тип організації та вид діяльності яким вона займається чи займатиметься [50, ст.27].

Науковці Хакс А. та Майлуф Н. наводять визначення Крістофа Глюка щодо поняття «стратегія», а саме як «єдиний, комплексний та інтегрований план організації в цілому, що призначений для досягнення основних цілей установи» [48, ст.4].

Український вчений Ярослав Жаліло сформулював власне визначення поняття: «стратегія — це напрямок діяльності підприємства, заснований на сполученні ресурсів і компетенції організації, що має на меті одержання конкурентних переваг на ринку» [14].

На основі наукового дослідження Ломоносова Д., можна виокремити такі підходи до визначення поняття «стратегія» беручи до уваги предмет дослідження на якому були сконцентровані науковці, а саме стратегія розглядається як:

- План;
- Дія, процес;
- Модель;
- Засіб інструмент;
- Принцип, позиція;
- Перспектива;
- Підхід;
- Прийом;
- Програма;
- Погляд, концепція;
- Шаблон, еталон;
- Напрямок, курс;
- Рішення [18, ст.157].

Стратегія розвитку — це комплексний інструмент управління змінами, для здійснення розвитку установи або певної галузі діяльності. Процес розробки стратегії розвитку ґрунтується на методах стратегічного управління, включаючи формулювання мети і місії, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення цілей, а також створення комплексу програм і проектів для реалізації завдань.

Оскільки стратегічний розвиток розглядається в рамках діяльності територіальної громади, то варто навести її визначення. Згідно Закону України «Про місцеве самоврядування» «територіальна громада – це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр» [30].

Згідно Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади затверджених Наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 № 75 «стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади - є документом, що визначає на довгостроковий період (7 років) стратегічні та оперативні цілі, індикатори (показники) їх досягнення, пріоритети та завдання для сталого економічного і соціального розвитку об'єднаної територіальної громади та який розробляється з урахуванням положень Закону України «Про засади державної регіональної політики» і постанови Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 року № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів»» [26].

На етапі підготовки до розробки стратегії видається організаційний документ, який регламентує процес розробки – рішення про розробку стратегії. У ньому призначаються керівник і відповідальні особи, визначаються робочі групи та їх склад, а також повноваження Стратегічного комітету. Комітет виконує функції управління, експертної оцінки стратегічних рішень, координує роботу з громадськістю та контролює реалізацію стратегії. Крім того, у документі зазначаються необхідні ресурси та терміни підготовки підсумкового документа.

Для того аби описати детально соціально-економічний та суспільно-політичний стан територіальної одиниці необхідно проаналізувати демографічних змін, ринку праці та якості робочої сили, стану виробничо-господарського комплексу, ефективності використання природних ресурсів, економічного розвитку, підприємницької активності, конкурентного середовища, інфраструктури, комунальної та земельної власності, рівня життя населення, умов проживання, екології та інженерної інфраструктури.

Крім того, оцінюється фінансова забезпеченість та ефективність використання ресурсів.

На основі діагностики визначаються основні проблеми розвитку, з яких обираються найважливіші, враховуючи обмеженість ресурсів, час та реальність їх вирішення. Для цього використовуються методи ранжування або парного порівняння значущості проблем. Результати аналізу дозволяють сформулювати стратегічне бачення розвитку території, яке описує бажану модель її майбутнього з урахуванням ключових чинників на довгострокову перспективу (15-20 років) [40, с. 94].

Отже, поняття «стратегія» є досить багатограним визначенням, яке знайшло своє використання у військовій, економічній, управлінській сферах, проте його застосування не обмежується цими сферами. На сучасному етапі, стратегія пов'язана із стратегічним розвитком територіальних громад, де відіграє роль інструменту для подолання викликів, використання можливостей і забезпечення сталого розвитку.

## **1.2. Нормативно-правове підґрунтя стратегічного управління розвитком територіальної громади**

Стратегічне управління розвитком територіальної громади має своє закріплення у нормативно-правових документах, які регламентують його специфіку, цілі, мету та інші важливі аспекти. Без такого юридичного оформлення основних напрямків діяльності територіальної громади на певний період часу, не можна було б забезпечити правове регулювання діяльності громади в цілому. Адже, територіальна громада як первинний суб'єкт місцевого самоврядування має функціонувати базуючись на принципах законності, верховенства права, конституційності, гласності, прозорості та відкритості та ін. [30]. Доцільним можна вважати поділ

нормативно-правових та законодавчих актів на три рівні, який запропонували Берданова О. та Вакуленко В.:

На першому рівні наводять такі нормативно-правові документи, які встановлюють роль і повноваження органів місцевого самоврядування в управлінні розвитком території, зокрема через розробку та реалізацію стратегій місцевого розвитку, а саме Конституція України; Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р., «Про місцеві державні адміністрації» від 09.04.1999 р.[3]. Згідно ЗУ «Про місцеве самоврядування» забезпечення соціально-економічного розвитку належить до власних повноважень виконавчих органів сільських, селищних, міських рад в межах певної території, а також до цих повноважень відноситься складання та виконання програм соціально-економічного розвитку. Також важливо відмітити, що голова міської, сільської, селищної ради, враховуючи покладені на нього посадові обов'язки є головним суб'єктом, котрий організовує планування територіального розвитку громади [30].

На другому рівні - документи, що регламентують основні принципи та підходи стратегічного планування на місцевому рівні, від державного рівня до конкретних територій. Сюди відносять Закони України: «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 р., «Про стимулювання розвитку регіонів» від 08.09.2005 р., «Про державні цільові програми» від 18.03.2004 р.; Указів Президента України «Про Концепцію державної регіональної політики» від 25.05.2001 р., «Про Стратегію економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004–2015 роки» від 28.04.2004 р.; Постанов Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року», від 21.07.2006 р., «Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки реалізації регіональних стратегій розвитку» від 16.12.2011 р., «Про затвердження Порядку здійснення моніторингу показників розвитку регіонів, районів, міст республіканського в Автономній Республіці Крим і обласного

значення для визнання територій депресивними» від 02.03.2010 р., «Про утворення Ради з питань регіонального розвитку та місцевого самоврядування» від 02.04.2009 р.; Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» від 04.10.2006 р.; Наказу Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку» та ін.

На третьому рівні – документи, що регулюють порядок участі громадян, юридичних осіб, а також депутатів місцевих рад у формуванні та реалізації стратегії місцевого розвитку. Це передусім Закони України: «Про звернення громадян» від 02.10.1996 р., «Про доступ до публічної інформації», «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», «Про статус депутатів місцевих рад», «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 08.09.2005 р., «Про статус депутатів місцевих рад» від 11.07.2002 р., Постанови Кабінету Міністрів України «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» від 04.01.2002 р., «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 03.11.2010 р., Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про роботу центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення відкритості у своїй діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії із засобами масової інформації» від 18.10.2004 р. та ін. [3].

Ключовим кроком для зміцнення взаємовідносин між владою та громадянським суспільством стало затвердження Кабінетом Міністрів України плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» (розпорядження від 26 листопада 2014 р. № 1176-р і 30 листопада 2016 р. № 909-р). Цей документ підкреслює важливість активної участі громадян та громадських організацій у забезпеченні легітимних механізмів захисту своїх прав, контролю за діями влади та притягнення посадовців до

відповідальності за зловживання. Адже в умовах економічної кризи та загроз для суверенітету країни необхідно мати механізм, який об'єднає зусилля уряду та громадянського суспільства, забезпечивши прозорість, підзвітність і взаємну відповідальність для ефективного розвитку держави [4].

Стратегія розвитку територіальних громад згідно Закону України «Про державну регіональну політику» є документом стратегічного планування державної регіональної політики, а тому й розробка Стратегії здійснюється відповідно до визначених напрямів реалізації державної регіональної політики цього Закону та документів державного прогнозування і державного планування, визначених законодавством. Проекти стратегій розвитку територіальних громад розробляються виконавчими органами сільських, селищних, міських рад, що представляють територіальні громади, на строк та з урахуванням пріоритетів, що визначені Державною стратегією регіонального розвитку України та відповідними регіональними стратегіями розвитку [28].

Для органів місцевого самоврядування розроблено Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад, які затверджені Наказом Міністерства розвитку громад та територій від 21.12.2022 №265. Вони охоплюють аналіз стану громади, формулювання цілей, визначення пріоритетів, розробку планів дій, моніторинг та оцінку досягнутих результатів. Важливо відмітити, що стратегія як головний стратегічний документ територіальної громади розробляється на період 7 років і має повністю відображати цілі Державної стратегії регіонального розвитку України та відповідними регіональними стратегіями розвитку, а також в подальшому всі документи територіальної громади мають безпосередньо відповідати затвердженій стратегії розвитку ОТГ [27].

При розробці Стратегії варто враховувати Указ Президента України від 30.09.2019 №722/2019 «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030



року». Цілі сталого розвитку України відповідають 17 глобальним Цілям сталого розвитку на період до 2030 року, які було ухвалено на саміті ООН у 2015 році. До глобальних Цілей сталого розвитку належать: подолання бідності, подолання голоду, міцне здоров'я, якісна освіта, гендерна рівність, чиста вода та належні санітарні умови, відновлювана енергія, гідна праця та економічне зростання, інновації та інфраструктура, скорочення нерівності, сталий розвиток міст та громад, відповідальне споживання, боротьба зі зміною клімату, збереження морських екосистем, збереження екосистем суходолу, мир та справедливість, партнерство заради стійкого розвитку [43].

Отже, при розробці стратегічних документів об'єднаної територіальної громади, відповідальні особи повинні користуватися та враховувати в роботі згаданими вище нормативно-правовими документами.

### **1.3. Особливості розроблення Стратегії територіального розвитку**

Для того аби проаналізувати особливості розробки Стратегії територіального розвитку, варто визначити з якою метою такі комплексні документи розробляються. Саме таким чином у правовому полі оформлюється інструменти реагування на виклики зовнішнього та умови внутрішнього середовища для розвитку території, зміцнення її іміджу, сприяння конкурентоспроможності, залучення інвестицій та формування фінансової самодостатності, як наслідок від розуміння потреб та проблем громади [7].

Стратегія соціально-економічного розвитку територіальної громади повинна відповідати певним ознакам, а саме: орієнтуватися на основні потреби та інтереси населення громади; сконцентруватися на ключових сферах економічного розвитку; враховувати бюджетні пріоритети громади;

вміщувати комплексний аналіз просторового розвитку території; передбачати моніторинг та оцінювання, бути ефективною та результативною [4].

Деякі з стратегій вирізняються ґрунтовним науковим підходом та чіткою методичною структурою. Тривалість їх розробки може становити від 4 до 12 місяців і більше, залежно від застосовуваних методик і набору інструментів. Основними вимогами до стратегічних документів є їх практичність, візуальна привабливість і зручність для використання в роботі місцевої влади, бізнесу та потенційних інвесторів [16].

Згідно методичних рекомендацій, які розробила Асоціація міст України в рамках стратегічного планування виділяють п'ять важливих етапів у розробці Стратегії: організаційний, аналітичний, планувальний, консультативний, програмний [1].

Таблиця 1.1

### **Основні етапи розробки Стратегії соціально-економічного розвитку**

<b>Назва етапу</b>	<b>Короткий опис</b>
Організаційний	На цьому етапі місцевий орган влади ініціює процес розробки стратегії розвитку громади, з можливим залученням громадських об'єднань. Голова громади видає розпорядження, яке визначає період дії стратегії, ключові етапи та терміни розробки, а також про створення робочої групи та її склад. Інформацію про початок роботи має бути оприлюдненим через медіа та повідомити обласну державну адміністрацію для узгодження позицій.

Аналітичний	<p>На цьому етапі здійснюється соціально-економічний аналіз громади (створення профілю), який відображає стан території за останні роки, визначаючи її сильні та слабкі сторони, внутрішні та зовнішні чинники, що здатні вплинути на розвиток громади. На основі аналізу формуються можливі сценарії розвитку: інерційний, оптимістичний та песимістичний, що показують різні варіанти майбутнього з урахуванням демографічних та економічних прогнозів. Також проводиться опитування мешканців і бізнесу, щоб зібрати додаткову інформацію про їхні потреби та оцінку умов розвитку. Підсумки цього етапу дають змогу визначити важливі стратегічні напрямки для подальшої роботи.</p>
Планувальний	<p>На планувальному етапі формується стратегічне бачення розвитку громади — узагальнене уявлення про майбутній стан території, що задає напрямок для всіх подальших цілей і завдань. Бачення має бути реалістичним, амбітним і залучати громадськість та бізнес через обговорення й консультації. Визначення стратегічних цілей, які конкретизують бачення громади, орієнтуючись на економічний, соціальний та екологічний аспекти сталого розвитку. Вони мають довгостроковий характер (7 років), тоді як оперативні цілі — на 3 роки, а завдання — на короткостроковий період (1-2 роки). Кожна ціль супроводжується індикаторами досягнення та переліком можливих проєктів для реалізації. Цілі й завдання мають відповідати критеріям SMART, що забезпечує їх чіткість і реалістичність.</p>

Консультативний	Метою консультативного етапу є ознайомлення внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів з результатами стратегічного планування, збір їхніх зауважень і пропозицій, а також стимулювання мешканців до подачі ідей для плану реалізації. Отримані зауваження розглядаються Робочою групою для можливого внесення коректив у проєкт Стратегії.
Програмний	На програмному етапі розробляється план заходів для впровадження стратегії розвитку громади, орієнтований на середньостроковий період (3-4 роки) і заснований на наявних ресурсах та можливостях. План містить програми, які відповідають стратегічним цілям, а також проєкти з визначенням вартості, термінів та відповідальних за їх виконання. Він також підлягає громадським обговоренням. Моніторинг і оцінювання забезпечують контроль за реалізацією стратегії та своєчасне коригування у разі потреби. Моніторинг використовує індикатори для оцінки ефективності, а оцінювання дає змогу визначити досягнуті результати, вплив на громаду та необхідність можливих змін у стратегії. Індикатори включають показники якості життя, економічного зростання та стану довкілля. Оцінка проводиться кожні кілька років і наприкінці реалізації стратегії.

Розробка стратегії розвитку громади має базуватися на RBM-підходах (Results-Based Management), тобто на управлінні яке орієнтоване на результат, саме для ефективності від реалізації стратегії. Адже важливо визначити ще перед початком організаційного етапу, з якою метою та мотивацією буде розроблятися Стратегія розвитку територіальної громади, тому що навряд чи буде результативною реалізація стратегічного плану,

котрий створений лише для виконання Закону України «Про засади державної регіональної політики». Тому працюючи над стратегією необхідно не лише забезпечити розв'язання проблем, які постали перед громадою, але й враховувати нагальні потреби мешканців, тобто розглядати ці важливі питання більш глибоко - визначення потреби у розрізі різних груп населення - визначення проблему цієї потреби та її причину - пошук та вибір рішення з-поміж альтернатив для задоволення потреби - визначення результату, який повинен бути досягнутий. Отже, навіть на перед-організаційний етап є надто кропітким та важливим, тому до кожного етапу варто відноситися з великою відповідальністю [41].

Як зазначено вище, на організаційному етапі перш за все для початку роботи над розробкою Стратегії розвитку територіальної громади має бути прийняте сільською, селищною або міською радою відповідне рішення, ініційоване головою громади. У разі відсутності такої ініціативи зі сторони голови громади, ініціювати рішення можуть депутати ради, попередньо підготувавши проєкт за всіма правилами, що визначені Регламентом ради. За розробку проєкту Стратегії розвитку громади відповідає виконавчий орган місцевої ради, а також для розробки проєкту рішенням ради надається доручення про створення Робочої групи [20].

Склад робочої групи може змінюватися, однак важливо, щоб її учасниками були представники різних вікових та соціальних категорій, для чіткого розуміння потреб та проблем всіх категорій населення у територіальній громаді, адже вони належать до основної групи зацікавлених сторін. Тому важливо на початковому етапі провести аналіз всіх зацікавлених осіб, тобто людей чи організацій, які мають певний інтерес до Стратегії, можуть впливати прямо або опосередковано на процес розробки чи її впровадження, та зокрема відчують вплив результатів від впровадження стратегії на своєму житті чи діяльності. Перш за все такий аналіз відіграє важливу роль при розробці комунікаційної стратегії в рамках Стратегії розвитку, тобто яким чином зацікавлені особи будуть взаємодіяти під час

розробки, реалізації та впровадження Стратегії. Для ефективного залучення та співпраці з зацікавленими сторонами Вігода А., Боврон Б., Мамонова В., Девідсон Г., Федів І., Санжаровський І. наводять такий метод подання [8].

Таблиця 1.2

### Форма списку зацікавлених сторін та типу взаємодії з ними

Зацікавлені сторони	Тип залучення					
	Ігнорувати	Інформувати	Консультуватися	Співпрацювати і залучати до роботи	Залучати до прийняття рішень	У межах власних повноважень
1.						
2.						

Ефективна діяльність Робочої групи потребує організаційної підтримки, чіткого планування ресурсів і наявності спеціально призначеного персоналу. Для цього доцільно створити у структурі місцевої влади професійний підрозділ з економічного розвитку, який займатиметься менеджментом стратегічного плану, залученням ресурсів і координацією інвестиційної діяльності, або доручити спеціалістам уже існуючого структурного підрозділу у галузі економічного розвитку. У малих громадах ці функції можуть виконувати 1-2 особи, а у великих — команда з кількома працівниками, що спеціалізуються на окремих напрямках. Наявність такого підрозділу значно підвищує конкурентоспроможність громади, забезпечуючи її економічне зростання та ефективне використання ресурсів [42].

Важливим аспектом під час роботи над Стратегією є забезпечення прозорості самого процесу. Це в свою чергу передбачає публікацію на офіційних веб-ресурсах громади інформації про перебіг стратегічного планування, проведення різних зустрічей з зацікавленими сторонами у формі консультацій, обговорень, дискусій, опитування [27].

На цьому етапі також узгоджується та затверджується структура Стратегії та подальші кроки у її розробці. За основу доцільно взяти структуру запропоновану у методичних рекомендаціях затверджених Кабінетом міністрів, яка складається зі вступу та шести розділів. У Вступі наводять коротку інформацію про передумови та причини створення Стратегії. Після вступу окремим розділом наводять аналітичну інформацію, яка повинна включати відомості про історію створення громади, її особливості розташування, опис наявного природно-ресурсного потенціалу, характеристика населення та трудових ресурсів, опис стану інфраструктури громади, відомості, що стосуються містобудівної галузі; також інформація щодо того як та чи відповідає Стратегія регіональній стратегії розвитку; всі аспекти економічного розвитку громади, стан бюджетної сфери; результати опитування зацікавлених сторін [27].

У другому розділі здійснюється SWOT-аналіз, за допомогою якого можна визначити сильні сторони (strength) та слабкі сторони (weakness) у внутрішньому середовищі, можливості (opportunities) та загрози (threats), які можуть сформуватися у зовнішньому середовищі. Такий аналіз здійснюється для того аби за допомогою факторів сильної сторони громади вирішити або подолати основні проблеми слабкої сторони, для цього пошук зовнішніх можливостей, щоб в майбутньому уникнути можливих загроз. Зазвичай SWOT-аналіз подають у вигляді матриці SWOT:

Таблиця 1.3

### Матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони (Strength)	Слабкі сторони (Weakness)
Ті позитивні фактори які складають унікальний імідж громади і є конкурентними перевагами над іншими громадами:	Ті категорії, які є перепорою на шляху до соціально-економічного розвитку: - невивідне географічне

<ul style="list-style-type: none"> <li>- географічне розташування;</li> <li>- ресурси (природні, трудові та інші);</li> <li>- історичні пам'ятки;</li> <li>- промисловість;</li> <li>- наявність земель та об'єктів для інвестицій;</li> <li>- високий рівень культурної та туристичної складової;</li> <li>- наявність на території закладів середньої, вищої освіти;</li> <li>- та інші.</li> </ul>	<p>розташування;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- неналежний стан дорожнього покриття;</li> <li>- слабка фінансова складова;</li> <li>- нерозвинена інфраструктура;</li> <li>- низький рівень охорони здоров'я, освіти, житлово-комунального господарства або інших галузей;</li> <li>- низхідний рівень народжуваності, або високий рівень смертності;</li> <li>- низький рівень залучення інвестицій;</li> <li>- низький рівень культурного розвитку;</li> </ul>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<p>Умови, сприятливі або вигідні для громади, які можна використати, щоб отримати перевагу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сприятливі зміни у законодавстві, наприклад у сфері інвестиційної чи соціальної політики;</li> <li>- впровадження технологічних</li> </ul>	<p>Фактори, які можуть призвести до негативних впливу на становище чи імідж громади та перешкоджати її розвитку:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продовження або загострення збройного конфлікту;</li> <li>- демографічні зміни в країні;</li> <li>- глобальні зміни клімату;</li> </ul>



інновацій; - міжнародні чи національні події.	- плинність кадрового ресурсу; - політична нестабільність.
--	---

[складено на основі 8, 16, 27, 41, 52]

Меншого поширення в українських громадах набула методика А-В-С аналізу. Назва такого методу розшифровується як А - Advantage у перекладі з англійської мови - це перевага, тобто те що позитивно впливає на розвиток громади, коли В-Barrier - перешкода - той чинник, який гальмує або перешкоджає розвитку, С-Controversial - це щось спірне, що вимагає додаткового вивчення. Аналіз проводиться лише в межах цих трьох категорій, вся інша інформація не береться до уваги. Розподіливши характеристики громади по цих трьох категоріях, варто ще надати оцінку від 1 до 5 по ступені важливості кожної та додатково оцінити за фактором змінюваності у часі [42].

Таблиця 1.4

#### Фактор змінюваності категорії А-В-С аналізу у часі

Характеристика змін важливості фактора з часом	Графічні символи
Фактор, значення якого стрімко зростає	↑
Фактор, значення якого зростає	↗
Незмінний фактор, значення якого стабільне	⇒
Фактор, значення якого повільно зменшується	↘
Фактор, значення якого різко зменшується	↓
Фактор, зміна значення якого невідома	?

У третьому розділі розглядаються сценарії розвитку для територіальної громади, проводиться їх оцінка та обирається єдиний ефективний сценарій

для громади під час певного періоду. Такі сценарії можуть бути як інерційними, тобто ті які протягом деякого часу незважаючи на вплив різних факторів не змінюватимуться, та альтернативні - песимістичні чи оптимістичні, ті можуть бути переглянутими та відкоригованими.

Для четвертого розділу характерним є викладення стратегічного бачення територіальної громади у якому стисло окреслюються пріоритети та сталість стратегічного розвитку громади з урахуванням всіх перспектив та унікальності територіальної громади на довгостроковий період. На основі стратегічного бачення та пріоритетів формують основні стратегічні цілі, що мають довгостроковий ефект з яких впливають операційні цілі, розраховані більш на короткий термін. Вищезазначена інформація подається у вигляді дерева цілей, адже стратегічне бачення, визначені пріоритети громади, стратегічні та операційні цілі, оперативні завдання формують ієрархічну систему, що відображає основні потреби населення та засоби їх задоволення. На виконання кожного завдання подаються проекти відповідно з різних сферах розвитку громади, які передбачено реалізувати у строк дії Стратегії за кошти місцевого, обласного/державного бюджетів чи залучених інвестицій [27].

Варто зауважити, що від формулювання цілей напряму залежить реалізація Стратегії, а тому всі цілі мають відповідати SMART-методиці, тобто вони мають бути:

- Specific - конкретизовані, тобто чітко окреслюють;
- Measurable - вимірювані, тобто піддаються вимірюванню за допомогою кількісних показників;
- Achieving - досяжні, тобто можуть бути втіленими в життя;
- Relevant - релевантні, тобто ті які узгоджуються з більш значними планами;
- Time-limited - обмежені у часі, тобто мають певний термін реалізації (рис. 1.1)[35].



Рис.1.1. «Дерево цілей» у системі стратегічного планування

Моніторинг та оцінка є заключним розділом у розробці Стратегії. В цьому розділі згідно певних показників, таких як порівняння з іншими громадами, перевірка на відповідність заявленим цілям та завданням Стратегії, а також моніторинг тих заходів, які передбачені Стратегією. Зазвичай показники моніторингу та оцінки є взаємодоповнюваними, тобто під час оцінки можна використовувати результати моніторингу, а результати оцінки використати для того аби відкоригувати показники моніторингу [37]. В методичних рекомендаціях наведена форма для викладення показників моніторингу, в якій вимагається одиниця вимірювання певного показника до відповідної стратегічної цілі та оперативних підцілей, базове, проміжне та цільове значення, а також джерело звідки було наведено дані [27].

Таблиця 1.5

**Форма визначення показників для моніторингу Стратегії  
соціально-економічного розвитку**

Стратегіч на ціль	Оператив на ціль	Показник	Одиниця вимірювання	Базове значення	Проміжне значення	Цільове значення	Джерело даних
Стратегіч на ціль 1	Оператив на ціль 1.1						
	Оператив на ціль 1.2						
Стратегіч на ціль 2	Оператив на ціль 2.1						
	Оператив на ціль 2.2						

Для ефективного впровадження розробленої Стратегії важливо спочатку затвердити фінальний варіант документу рішенням міської, сільської чи селищної ради та сформувати орган, який буде нести відповідальність за її реалізацію та контролювати виконання плану заходів, який обов'язковим додатком складається до Стратегії. Зазвичай таким органом є Комітет з реалізації Стратегії, до складу якого мають входити представники виконавчих органів місцевої влади та інші представники громадськості чи бізнесу [21].

Отже, під час розробки такого комплексного документу як Стратегія розвитку територіальної громади, варто дотримуватися послідовності дій, користуватися офіційними Методичними рекомендаціями та відповідально

проводити соціологічні дослідження та інші важливі процедури у цьому процесі.

## **Висновок до розділу 1**

Дослідивши наукові підходи до визначення терміну «стратегія» можна зробити висновок, що науковці не мали єдиного підходу до його тлумачення, а термін не має єдиного консенсусного визначення. Очевидно, що за відсутності узгодженого визначення концепту «стратегія», така тенденція призвела до появи нових термінів та розбіжностей серед управлінців і науковців. Оскільки термін набув настільки широкого використання, що застосовується в бізнесі, в усіх формах управління, у військовій та політичній сфері, то його тлумачення зазвичай розглядають враховуючи сферу застосування.

Нормативно-правова база щодо стратегічного розвитку територіальних громад є досить наповненою, яка постійно доповнюється та оновлюється відповідно до європейських стандартів. Відповідно до виду об'єкта та суб'єкта та предмета нормативного документа, їх поділяють на три рівні. Об'єднані територіальні громади створюють власні стратегії розвитку, що забезпечує цілісність та узгодженість територіального планування на різних рівнях.

Розробка такого стратегічного документу вимагає великих зусиль, злагодженої роботи та послідовності, адже в подальшому Стратегія розвитку має стати головним напрямом соціально-економічного розвитку територіальної громади на визначений період, згідно якого будується робота всіх виконавчих органів місцевої влади для здійснення задекларованих у Стратегії заходів з задоволення основних потреб населення, вирішення важливих проблем та впровадження ефективних рішень.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В ЮЖНОУКРАЇНСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

#### **2.1. Аналітична оцінка Южноукраїнської міської територіальної громади у контексті розробки Стратегії розвитку Южноукраїнської міської територіальної громади на період до 2027 року**

При плануванні розвитку громади необхідно оцінити наявні для цього ресурси та можливості, особливості попередніх напрямків розвитку та їх результати, проаналізувати досвід громади та її історію, а також інші складові аналітичного аналізу. Дослідження стратегічного розвитку громади та в подальшому оформлення цього в стратегічний документ було ініційоване міським головою Онуфрієнком Валерієм. Відповідно до Методичних рекомендацій було прийнято рішення «Про початок розроблення проекту Стратегії розвитку Южноукраїнської міської територіальної громади на період до 2027 року» від 11.05.2023 №1305 та про створення робочої групи. Відповідальним органом за розробку документу було обрано Управління економічного розвитку Южноукраїнської міської ради, а також доручено безпосередньо розробити Стратегію до 01.01.2024 [32].

Важливу роль у системі стратегічного планування відіграє робоча група, склад та положення якої затверджено розпорядженням міського голови «Про створення робочої групи з розробки проекту Стратегії розвитку Южноукраїнської міської територіальної громади на період до 2027 року» від 03.07.2023 №151-р. До складу робочої групи увійшли 34 особи, в їх числі

представники органів місцевого самоврядування, громадськості, місцевого бізнесу, керівники громадських організацій, депутатів [33].

Стратегія розвитку Южноукраїнської міської територіальної громади - це стратегічний документ, що відображає бачення на різнобічний розвиток майбутнього для громади на період до 2027 року з урахуванням стратегічних, оперативних цілей та завдань, реалізація яких передбачена фінансуванням з міського, обласного та державного бюджетів, інвестицій. Стратегію розвитку Южноукраїнської міської ради на період до 2027 року (далі - Стратегія) було затверджено рішенням Південноукраїнської міської ради від 21.12.2023 №1559[29].

Дослідивши історію виникнення Южноукраїнської громади, можна зазначити основні події, що передували цьому процесу. В 1975 році розпочалось будівництво Південноукраїнської атомної електростанції, на момент будівництва АЕС мала назву Южноукраїнська атомна електростанція, однак в зв'язку з декомунізацією, було прийнято рішення про її перейменування. Відповідно, як і в будь-якій країні світу, поруч з АЕС будується місто-супутник для проживання там обслуговуючого персоналу електростанції та людей залучених до її будівництва. Спочатку місто-супутник мало назву Костянтинівка-2, адже будувалось поруч з населеним пунктом Костянтинівка Арбузинського району [23]. У квітні 1987 року місту Указом Президії Верховної Ради Української РСР було надано назву Южноукраїнськ та статус міста обласного підпорядкування, а вже 9 жовтня 2024 року на пленарному засіданні Верховної ради України було прийнято Постанову № 4007-ІХ «Про перейменування міста Южноукраїнськ Вознесенського району Миколаївської області на місто Південноукраїнськ» [31].

Адміністративно-територіальна реформа децентралізації влади поклала початок до утворення Южноукраїнської МТГ, а також ще 1469 громадам, з яких 409 міських, 433 селищних і 627 сільських; крім того було створено 7975 старостинських округів [19]. Южноукраїнська міська територіальна

грумада Вознесенського району Миколаївської області створена згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12.06.2020 № 719-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Миколаївської області». До її складу увійшли місто Південноукраїнськ, яке є адміністративним центром громади, селище міського типу Костянтинівка, села Бузьке, Іванівка та Панкратове. Грумада займає вигідне географічне розташування: відносно недалеке знаходження до найближчих обласних центрів (наприклад, Миколаїв, Кропивницький, Одеса та інші), через територію громади проходить автомобільна дорога обласного значення Н-24 Миколаїв - Благовіщенське, що значно спрощує логістику[15].

Таблиця 2.1

**Порівняльна характеристика населення Южноукраїнської МТГ  
(станом на 01.01.2022 та 12.11.2024)**

Назва населеного пункту	Чисельність населення (станом на 01.01.2022)	Чисельність населення (станом на 12.11.2024)
Південноукраїнськ	38530	38554
Костянтинівка	2150	2023
Бузьке	199	168
Іванівка	491	424
Панкратове	255	218
Загальна чисельність населення	41625	41387

За результатами порівняння чисельності населення у Южноукраїнській громаді станом на 01.01.2022 та 12.11.2024 можна зробити висновок, що



чисельність населення скоротилася, це можна пов'язати з причиною переміщення кадрів, через недостатність робочих місць та скорочення посад на ПАЕС; повернення внутрішньо переміщених осіб до власних домівок або до інших громад; відсутність вільних помешкань для проживання у зв'язку з високою щільністю населення на один кілометр квадратний.

За статистичними даними наведеними у Стратегії розвитку Южноукраїнської МТГ на період до 2027 року, населення Южноукраїнської громади відносно до загальної кількості населення у Миколаївській області складало 3.7% станом на 2022 рік.

Таблиця 2.2

**Характеристика населення громади (на основі даних Стратегії розвитку громади)**

Критерій характеристики	Кількісний показник
Щільність проживання	261 осіб/кв.км
Кількість осіб працездатного віку	26,8 тис. осіб (63,2 %)
Кількість осіб, віком молодших за працездатний	6,4 тис. осіб (15,9%)
Кількість осіб, віком старших за працездатний	9,1 тис. осіб (20,9%)

Земельні фонд є досить розвинутим, загальна площа території громади становить 15 941,2 га, з яких більшу частину площі займають землі, призначені для промисловості та житлової й громадської забудови. Земельні ресурси також включають видобуток таких корисних копалин як граніт, пісок і глина.

Водні ресурси Южноукраїнської МТГ представлені річкою Південний Буг, Ташлицьким водосховищем - ставком-охолоджувачем Південноукраїнської АЕС та 11 ставками, які знаходяться у старостинських округах. Що стосується екологічної ситуації у громаді, то враховуючи те, що на території функціонує атомна електростанція, показники рівня радіації

знаходяться у межах норми та постійно висвітлюються на офіційному сайті «Енергоатом» та на інформаційному табло у місті. Виконавчі органи влади наразі шукають шляхи для подолання проблеми майже повної, 97 % наповненості полігону твердих побутових відходів та відповідно забруднення сміттям навколишнього середовища, оскільки можливе потрапляння відходів та токсичних речовин до річки Південний Буг, через близьке розташування до неї.

Інфраструктура міста перебуває у задовільному стані та частково потребує оновлення. Проаналізувавши наведену у Стратегії інформацію, можна підсумувати, що на території функціонує велика кількість закладів на задоволення всіх потреб населення: освітні, медичні, культурні, спортивні, соціальні, комунальні заклади. Туристична інфраструктура є досить унікальною, адже на території громади розташований ландшафтний регіональний парк «Гранітно-степове побужжя», який є відомий своїми скелями та порогами не лише серед мешканців громади, а й серед людей з усієї України.

Для задоволення основних потреб мешканців громади функціонують такі заклади, які надають соціальні послуги:

- Комунальний заклад «Територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) Южноукраїнської міської територіальної громади»;

- Комунальний заклад «Центр соціально-психологічної реабілітації дітей Південноукраїнської міської ради»;

- Південноукраїнський міський центр соціальних служб;

Для забезпечення медичними послугами на території громади функціонує Некомерційне комунальне підприємство «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» та Комунальне некомерційне підприємство «Южноукраїнська міська багатопрофільна лікарня», а також приватні клініки різноманітного спрямування.

Для здійснення освітянської діяльності функціонує 5 закладів дошкільної освіти, Центр розвитку дитини «Гармонія», 5 ліцеїв, 2 гімназії та 5 закладів позашкільної освіти. Станом на 2023-2024 навчальний рік у закладах дошкільної освіти перебуває 1299 дітей, у закладах загальної освіти навчаються 4283 дітей, у закладах позашкільної освіти - 1937 дітей [39].

Культурна складова громади є досить розвиненою, на території громади з 2017 року проводить культурні заходи Южноукраїнський міський центр культури та дозвілля; Комунальний заклад «Южноукраїнська міська бібліотека», до якої також входять бібліотеки-філії сіл Іванівка, Панкратове, Костянтинівка; Південноукраїнський міський історичний музей, в якому до кожної події змінюються тематичні виставки та проводяться заходи; Палац культури «Енергетик» ВП «ПАЕС «ДП НАЕК «Енергоатом», який функціонує з 1987 року, тут проходять основні заходи в громаді - різноманітні концерти, вистави, урочисті заходи.

Що стосується житлово-комунального обслуговування, то житлові будинки по всій громаді обслуговуються комунальним підприємством «житлово-експлуатаційне об'єднання» та окремо створеними ОСББ, комунальним підприємством «Теплопостачання та водоканалізаційне господарство», комунальне підприємство «ГРААЛЬ».

Велику увагу слід приділити бюджетоутворюючим підприємствам, близько 70 % податків до місцевого бюджету надходить від відокремленого підрозділу «Південноукраїнська АЕС» державного підприємства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» та дочірнього підприємства електричних мереж приватного акціонерного товариства «Атомсервіс». До складу Південноукраїнського енергетичного комплексу належать Південноукраїнська АЕС, Олександрівська ГЕС, Ташлицька ГАЕС та система водосховищ. Підприємства, які працюють у сфері будівництва: приватне підприємство виробничо-комерційна фірма «ЮТЕЛ», ФОП Афендіков, ВАТ «Юженргобуд», ВП ПАЕС ДП «НАЕК «Енергоатом». У аграрному секторі свою діяльність здійснюють ФГ «Вітязь», ПП «Агро

Альянс», ТОВ «Інтекс-Агро», ФГ «Акорди», ФГ «Шелемба» та ФОП Комарницький В.В. На території громади вирощують зернові культури, насіння олійних культур, лаванди, чаю, павлонії. Тобто, переважає значною мірою рослинництво. Варто відзначити, що фінансовий стан громади є позитивним, оскільки доходи перевищують видатки у порівнянні між 2021 та 2022 роками. В частині видатків передбачається утримання установ бюджетної сфери, виконання програм та реверсна дотація.

Таблиця 2.3

**Видатки та доходи за 2021 рік**

2021 (Доходи)	2021 (Видатки)
668,8 млн.грн.	631,0 млн.грн.

Таблиця 2.4

**Видатки та доходи за 2022 рік**

2022 (Доходи)	2022 (Видатки)
805,2 млн.грн.	647,2 млн.грн.

Однією з привабливих категорій профілю громади є її інвестиційна діяльність, в Южноукраїнській громаді представлені вільні земельні ділянки, які можуть бути орендовані інвесторами, або ж на їхньому місці може бути впроваджено, спільний з міською владою, проєкт. До інвестиційної привабливості громади слідує віднести активну міжмуніципальну діяльність, зокрема підписано Меморандум про співпрацю з п'ятьма українськими громадами та одним польським містом Белхатув. Окрім, співпраці між муніципалітетами, громада співпрацює з неурядовими організаціями, як міжнародними, так і національними. В рамках спільної співпраці проводяться тренінги, заходи, впроваджуються грантові проєкти. Южноукраїнська громада комунікує тісно з такими організаціями як ПРООН,

U-LEAD, CIVIC, TIKA, USAID, People in need, «Агенція економічного розвитку», «Смарт покоління», «Червона калина півдня», «Енергоефективні міста України» та інші з якими укладено меморандуми або угоди про співпрацю.

Характеризуючи органи управління громадою, варто зазначити, що представницьким органом місцевого самоврядування на території Южноукраїнської міської територіальної громади є Південноукраїнська міська рада VIII скликання, в тому числі міський голова та 34 депутати, які діють відповідно до, затвердженого рішенням міської ради від 26.08.2021 №616, регламенту Южноукраїнської міської ради VIII скликання [36].

Виконавчий комітет Південноукраїнської міської ради налічує 15 членів, з яких 6 - представники органів місцевого самоврядування та 9 - представники громадськості. Виконавчі органи Південноукраїнської міської ради включають 231 штатну одиницю відповідно до затвердженої організаційної структури. Для ефективності виконання функцій держави перед народом, у виконавчому комітеті було скорочено дві посади заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, натомість залишивши всього одну таку посаду. Таким чином обов'язки були розподілені між міським головою, першим заступником міського голови, заступником міського голови та керуючим справами виконавчого комітету ПМР.

Підсумовуючи вищевикладену аналітичну інформацію, можна зазначити, що профіль Южноукраїнської громади є досить унікальним та конкурентоспроможним, оскільки у власному розпорядженні громади є багаті природні ресурси, освічені та працьовиті люди, вигідне географічне розташування, зацікавленість національних та міжнародних партнерів у співпраці, чудовий майданчик для розвитку зеленого туризму, доступні умови проживання. Завдяки злагодженій роботі керівництва громади з її виконавчими органами та громадськістю проведено кропітку роботу з

розроблення Стратегії розвитку Южноукраїнської міської ради на період до 2027 року.

## 2.2. SWOT-аналіз громади

SWOT-аналіз - це інструмент, що дозволяє зрозуміти співвідношення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Тобто, до сильних та слабких сторін Южноукраїнської МТГ було віднесено ті фактори чи показники, які знаходяться під безпосереднім користуванням та контролем. А відповідно можливості та загрози - це фактори зовнішнього середовища, до яких громада може або пристосуватися, або застосувати у своїй діяльності, або вжити заходів для уникнення. Тому, доцільно буде проаналізувати кожен позицію відповідно певної категорії аналізу, наприклад інфраструктура, економічний потенціал, людський потенціал, природно-кліматичний потенціал, географічне розташування.

Таблиця 2.5

### SWOT-аналіз географічного розташування

Категорія: Географічне розташування	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Вигідне розташування - знаходиться майже в центрі Миколаївської області, через територію проходить автомобільна дорога обласного значення Н-24; 2. Доступність до аеропортів у м. Миколаїв та м.Одеса;	1. Відсутність капітального ремонту автомобільних доріг; 2. Застаріла матеріально-технічна база автобусних станцій;

<p>3. Наявність залізничної станції, де зупиняються потяги зі сполученням до Києва, Дніпра, Одеси, Костянтинівки та ін.;</p> <p>4. Функціонує автостанція, через яку щодня проходять автобуси та маршрутні авто міжміського, міжобласного та міждержавного сполучення;</p>	
<p>Можливості</p>	<p>Загрози</p>
<p>1. Будівництво мостового переходу через р. Південний Буг;</p> <p>2. Розвиток туристичного потенціалу;</p> <p>3. Здійснення ямкового або частково капітального ремонту дорожнього покриття;</p>	<p>1. Відсутність фінансування з місцевого бюджету;</p> <p>2. Відсутність належної підтримки з державного бюджету;</p> <p>3. Продовження військової агресії з боку росії, пошкодження транспортної інфраструктури</p>

Відповідно до цієї матриці SWOT-аналізу щодо географічного розташування можна підсумувати, що територіальна громада має зручне для логістики, подорожей розташування. Враховуючи великий місцевий бюджет, на такі статті як капітальний ремонт дорожнього покриття закладаються невеликі суми, що унеможливорює здійснити якісний капітальний ремонт для комфорту пересування мешканців громади, а також враховуючи тривалість збройного конфлікту, то такі статті фінансування не є найважливішими з-поміж інших.

Таблиця 2.6

**SWOT-аналіз природно-кліматичного потенціалу  
Южноукраїнської МТГ**

Категорія: Природно-кліматичний потенціал	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Унікальний ландшафт регіонального парку «Гранітно – степове Побужжя»</li> <li>2. Значна частка сільського господарства в частині сировини;</li> <li>3. Наявність природних ресурсів для розвитку будівництва;</li> <li>4. Забезпеченість водними ресурсами в обсягах, достатніх для функціонування виробничої сфери та забезпечення потреб населення.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вичерпано ресурс полігону ТПВ.</li> <li>2. Недостатня кількість облаштованих рекреаційних зон для відпочинку та дозвілля;</li> <li>3. Відсутність стратегічних документів та планів дій щодо зменшення викидів CO<sub>2</sub>;</li> <li>4. Забруднене, таке що потребує розчищення ділянки русла р. Південний Буг;</li> <li>5. Велика за площею берегова територія та протяжність скелястих виступів, на розчищення яких не вистачає фінансового та людського ресурсу.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання відновлюваної енергетики: сонячні панелі і тд.</li> <li>2. Залучення інвестицій для співпраці у сфері екології та кліматичної стабільності;</li> <li>3. Зростання популярності внутрішнього туризму</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність фінансування з місцевого бюджету;</li> <li>2. Відсутність належної підтримки з державного бюджету;</li> <li>3. Продовження військової агресії з боку росії.</li> </ol>



Територіальна громада багата природними ресурсами та має можливість забезпечити основні потреби населення. Десятки кілометрів скелястих спусків, протяжна берегова лінія (однак місцями захаращена) утворюють унікальний ландшафтний парк. Що робить громаду потенційно привабливою. Лише такі загрози як відсутність фінансування, продовження війни тільки підсилюють слабкі сторони громади у цьому напрямку, незважаючи на представлені можливості.

Таблиця 2.7

### SWOT-аналіз економічного потенціалу Южноукраїнської МТГ

Категорія: Економічний потенціал	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень забезпеченості енергетичними ресурсами та потужна система енергомереж;</li> <li>2. Монопрофільність міста та значна залежність бюджету громади від надходжень одного платника податків – Південноукраїнської АЕС (більше 70%);</li> <li>3. Велика питома вага у місцевій економіці промисловості з високим рівнем стабільності;</li> <li>4. Високий платоспроможний попит мешканців громади на послуги та товари;</li> <li>5. Багато вільних сегментів для ведення бізнесу, зокрема у виробничій сфері, у сфері</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність сільськогосподарських підприємств з агропереробки;</li> <li>2. Низький рівень економічного розвитку приєднаних внаслідок адміністративно-територіальної реформи сільських територій, в тому числі їх матеріально-технічна база, що потребує значних фінансових ресурсів;</li> <li>3. Застаріле, енергоємне обладнання, яке забезпечує надання комунальних послуг, незадовільний стан мереж тепло-, водопостачання та водовідведення та відсутність водогону в селі Бузьке;</li> </ol>

<p>внутрішнього туризму, сфери дозвілля (відпочинку, спорту);</p> <p>6. Низькі тарифи на послуги з централізованого водопостачання у промисловій зоні;</p> <p>7. Наявність мережі об'єктів ресторанного господарства, торгівлі та сфери побутових послуг.</p>	<p>4. Наявність заборгованості КП ТВКГ та КП «ГРААЛЬ» за покупні ресурси перед ВП ПАЕС;</p> <p>5. Недоотримання податкових надходжень від суб'єктів господарювання юридичних та фізичних осіб, які здійснюють підприємницьку діяльність на території громади, при цьому зареєстровані в інших громадах.</p>
<p>Можливості</p>	<p>Загрози</p>
<p>1. Подальший розвиток енергетичної галузі на території громади;</p> <p>2. Фінансова підтримка для сільськогосподарських товаровиробників за рахунок державних та регіональних програм, за допомогою єдиного цифрового хабу агровиробників – ДАР;</p> <p>3. Доступ до фінансування з фондів ЄС;</p> <p>4. Виділення субвенції з Державного бюджету України на покриття різниці в тарифах, що виникла в зв'язку з дією мораторію на підвищення тарифів на тепlopостачання;</p>	<p>1. Продовження активної фази російсько-української війни, пошкодження критичної інфраструктури;</p> <p>2. Низька інвестиційна привабливість України та Южноукраїнської громади в період широкомасштабного вторгнення;</p> <p>3. Зростання кількості підприємств, які ведуть бізнес на території громади, проте не зареєстровані в Южноукраїнській МТГ;</p> <p>4. Зниження рівня життя та платоспроможності через затяжний характер війни;</p>

<p>5. Залучення грантових коштів, міжнародної технічної допомоги, кредитів для реалізації інвестиційних проєктів;</p> <p>6. Покращення адміністрування податків та зборів;</p> <p>7. Налагодження муніципального співробітництва з суміжними громадами та з містами інших країн та областей України;</p> <p>8. Впровадження жорсткого контролю виконавчими органами щодо виведення економіки з тіні та легалізації зайнятості населення;</p> <p>9. Удосконалення регуляторно-податкового законодавства, насамперед для мікро- та малого бізнесу;</p> <p>10. Пільгове кредитування державних програм енергозбереження;</p>	<p>5. Посилення податкового тиску та, як наслідок, розвиток тіньової економіки;</p> <p>6. Обмежений доступ до фінансових ресурсів для всіх суб'єктів підприємництва;</p> <p>7. Відсутність належних обсягів державної підтримки.</p>
---	--

Досліджуючи економічний потенціал громади, варто виділити наявність підприємства, з податків якого формується бюджет громади, що є не менш важливим, адже звідси у планується розподіл коштів на реалізацію програм наступного бюджетного року. Також, виконавчі органи залучають значні суми інвестицій та матеріально-технічної допомоги. Що стосується розвитку підприємництва, то існує тенденція коли великі підприємства здійснюють свою діяльність, будучи зареєстрованими в інших громадах, таким чином кошти з їх податків не надходять до бюджету ЮМТГ; велика частка підприємців, зокрема крафтярів, які не зареєстрували та не планують

реєструвати свій бізнес. В цілому сильних сторін та можливостей, якими можна підсилити ці сторони більше, ніж слабких сторін, хоча майже однакові загрози зберігаються для всіх категорій SWOT-аналізу.

Таблиця 2.8

### SWOT-аналіз людського ресурсу Южноукраїнської МТГ

Категорія: Людські ресурси	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високоінтелектуальне населення громади інженерного спрямування;</li> <li>2. Велика частка працездатного населення;</li> <li>3. Платоспроможність населення;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня громадська ініціативність та низька активність мешканців громади через недовіру мешканців до місцевої влади;</li> <li>2. Високий рівень зовнішньої міграції, зокрема серед молоді та осіб працездатного віку;</li> <li>3. Відсутність місць для професійної перепідготовки, лише вузькопрофільні.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перекваліфікація трудових ресурсів за рахунок державних програм;</li> <li>2. Відкриття нових підприємств, створення робочих місць;</li> <li>3. Облаштування просторів для молоді;</li> <li>4. Співпраця з вищими навчальними закладами з можливістю працевлаштування їхніх студентів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Несприйняття громадою заходів з оптимізації соціальної мережі;</li> <li>2. Продовження активної фази російсько-української війни - пряма загроза життю мешканців;</li> <li>3. Відтік кадрів в зв'язку з політичною нестабільністю;</li> </ol>

Людський ресурс є найважливішим у житті будь-якої громади, тому що завдяки людям формуються головні напрямки розвитку громади, громада має ціль до якої слід рухатися. Виходячи зі SWOT-аналізу людського ресурсу у Южноукраїнській громаді, можна зробити висновок, що мешканці є не дуже активними проте освіченими людьми, переважна більшість з яких молоді працездатні люди, які мають спеціальну вищу освіту для роботи на головному підприємстві. В зв'язку з воєнними діями на території України, в громаді спостерігається відтік кадрів та молодого населення в пошуках безпечного місця роботи. Однак, громада має певні можливості, завдяки яким згідно Стратегії посилить свої сильні сторони до 2027 року.

Таблиця 2.9

### SWOT-аналіз інфраструктури Южноукраїнської МТГ

Категорія: Інфраструктура: соціальна, медична, освітня, культурна.	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Функціонування ЦНАПу (більше 200 адміністративних послуг);</li> <li>2. Розвинена мережа закладів культури та спорту;</li> <li>3. Наявність культурних, спортивних традицій, які підвищують привабливість громади;</li> <li>4. Забезпеченість надання соціальних послуг та соціальних заходів на території громади;</li> <li>5. Високий розвиток медичної</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Комунальна інфраструктура потребує капітального ремонту та модернізації;</li> <li>2. Недостатній рівень фінансового забезпечення закладів охорони здоров'я вторинного рівня, за укладеними з Національною службою здоров'я України договорами закупівлі медичних послуг по Програмі медичних гарантій;</li> <li>3. Недостатня матеріально-технічна база медичних та соціальних закладів, закладів</li> </ol>

<p>інфраструктури та надання медичних послуг;</p> <p>6. Розвинена сфера освітніх послуг.</p>	<p>культури й освіти потребує модернізації, оновлення та створення безбар'єрної доступності маломобільних груп населення до закладів;</p> <p>4. Відсутність вищих навчальних закладів;</p> <p>5. Недостатня кількість на території громади захисних споруд цивільного захисту населення громади, в тому числі, на території закладів освіти;</p> <p>6. Відсутній план просторового розвитку громади та містобудівна документація.</p>
<p>Можливості</p>	<p>Загрози</p>
<p>1. Продовження реформи децентралізації, підвищення соціальних стандартів життя;</p> <p>2. Залучення грантових коштів та МТД для оновлення матеріальної бази місцевої інфраструктури.</p>	<p>1. Продовження активної фази російсько-української війни, військова руйнація критичної інфраструктури;</p> <p>2. Низький рівень безбар'єрності та доступності маломобільних споруд;</p> <p>3. Скорочення обсягів освітньої субвенції, дотацій та субвенцій з державного бюджету.</p>

Інформація в цій таблиці характеризує інфраструктура громади частково в незадовільному стані, через недостатнє фінансування, оскільки ці проєкти є дороговартісними. Негативно впливає на розвиток громади низький рівень безбар'єрності, застаріла матеріально-технічна база медичних, освітніх, соціальних, культурних закладів; відсутність укриттів. Проте маючи такі можливості, на цьому етапі сучасних міжнародних відносин, коли Європейський Союз, європейські країни, інші міжнародні організації створюють програми, надають кошти для реконструкції та оновлення інфраструктури в українських громадах.

Отже, можна підсумувати, що сильні сторони та можливості виокремлено з основних особливостей з аналітичної інформації про громаду, тобто профілю громади, які можуть в майбутньому призвести до сталого розвитку території. Слабкі сторони виділено для того, щоб при плануванні Стратегічного розвитку передбачити моделі їх вирішення чи усунення за допомогою розробки стратегічних цілей та завдань.

Єдиною загрозою, яка може вплинути на реалізацію всіх визначених можливостей, функціонування сильних сторін та може підсилити вплив слабких сторін на розвиток - це загроза продовження активної фази російсько-українського збройного конфлікту, від якого потерпає як людський ресурс, так і інфраструктура. На щастя, у Южноукраїнській громаді значних руйнувань не було, лише в промисловій зоні, однак постійно зберігається загроза ракетного обстрілу чи атаки ворожих БПЛА, оскільки на території громади розташовані важливі стратегічні об'єкти. Більшість інших загроз, що були наведені у SWOT-аналізі - попереджають про недостатнє або взагалі фінансування на деякі важливі інфраструктурні проєкти, наприклад з місцевого, обласного, державного бюджетів, дотацій чи субвенцій, відсутність інвестицій.

### **2.3. Аналіз стратегічних основ розвитку: сценарії, бачення, цілі, завдання**

В Стратегії розвитку Южноукраїнської міської територіальної громади наведено такі три сценарії: інерційний, оптимістичний. В деяких українських громадах зазначають і песимістичний сценарій розвитку, однак у випадку Южноукраїнської громади, то інерційний сценарій в результаті може стати песимістичним, якщо не використовувати ті можливості та сильні сторони для розвитку громади, а просто «пливти за течією».

Інерційний сценарій розвитку Южноукраїнської громади передбачає низку негативних тенденцій, які уповільнюють її соціально-економічний розвиток. Зменшення потужностей атомної електростанції через довгий строк її функціонування призведе до суттєвого скорочення бюджетних надходжень, що унеможливить оновлення інфраструктури та покращення послуг у ключових сферах, таких як освіта, охорона здоров'я та культура. Невирішені проблеми просторового планування, поганий стан доріг та соціальної інфраструктури, а також відсутність ефективної підтримки малого та середнього бізнесу стримуватимуть інвестиційну привабливість громади. Значна частина населення працюють в тіні економіки, а зростання засміченості території та погіршення санітарного стану підсилюють екологічні проблеми. Таким чином, імплементація інерційного сценарію веде до повільного розвитку громади, замороження капітальних видатків і стагнації соціально-економічних процесів. Це підкреслює нагальну необхідність впровадження активних заходів для запобігання подальшому занепаду.

Оптимістичний сценарій розвитку громади базується на активній підтримці післявоєнного відновлення країни, залученні значних фінансових ресурсів і сприятливих умовах для інвестицій. Основними результатами є диверсифікація економіки, відкриття нових підприємств, розвиток сільського



господарства, туристичної галузі та підприємництва. Завдяки комплексному плануванню території громади покращиться благоустрій, соціальна та транспортна інфраструктура, що створить комфортні умови для мешканців. Висока якість освіти, охорони здоров'я та культурних послуг сприятиме соціальному захисту населення, підвищенню довіри до місцевої влади та зростанню добробуту.

Цей сценарій формує основу для стратегічного розвитку громади, залучення міжнародної допомоги та грантів, а також активного міжмуніципального співробітництва. Модернізація інфраструктури, зростання підприємницької активності та підтримка аграрного сектору забезпечують стабільність і сталий розвиток території, що сприяє підвищенню якості життя.

Що стосується стратегічного бачення громади, то це має бути єдиний вектор майбутнього розвитку, до консенсусу якого населення громади дійшло спільно шляхом обговорень. У стратегічному баченні Южноукраїнська МТГ виступає «енергетичним серцем» Миколаївської області, яке зможе повністю забезпечити потреби населення в електроенергії, при цьому застосовуючи безпечні, більш новітні технології. Візуально - громада розташована вздовж мальовничих скель Гранітно-степового побужжя, що можна використати для розвитку зеленого туризму, або велотуризму.

Згідно Стратегії громада розглядається як «Сучасна європейська громада з комфортними та екологічними умовами для проживання – з чистими, озелененими, освітленими вулицями, з без бар'єрним простором, з централізованими, енергоефективними та екологічно чистими системами постачання якісної питної води, водовідведення, теплопостачання та електропостачання, з розвиненою мережею відновлювальних джерел електроенергії» [39].

В основі стратегічного бачення громади - активні мешканці, котрі мають доступ до освіти, медицини, комунальних послуг, цікавляться життям

громади та приймають участь у прийнятті рішень. Сільське господарство у 2027 році буде включати в себе розвинуте не тільки рослинництво, але і тваринництво. Для малих та середніх підприємств громада докладатиме всіх зусиль для їхнього комфортного функціонування.

Матриця цілей Стратегії розвитку є достатньо розгалуженою і охоплює найважливіші аспекти громади: економіку, інфраструктуру, соціальна сфера, збереження навколишнього середовища.

У сфері економіки поставлені цілі з розвитку туризму, підприємництва та співробітництва з іншими партнерами. У сфері інфраструктури передбачені цілі з просторового розвитку громади та покращення умов комунальної інфраструктури. Забезпечення сучасними медичними, якісними освітніми, культурними, соціальними послугами та залучення мешканців до життя громади передбачено у соціальних цілях стратегічного розвитку. У цілях зі збереження навколишнього середовища виокремлено дві найголовніші операційні цілі - запровадження ефективної та екологічної системи управління відходами, та впровадження екологічних рішень зокрема.

Після визначення стратегічних та операційних цілей визначаються завдання, за допомогою яких буде досягнута ціль. Для цього варто розуміти наявні проблеми та виклики, щоб завдання було ефективним та було досягнуто очікуваного результату, який також необхідно визначити на початку. В результаті виконання стратегічної цілі, наведено оцінку виконання цілей згідно кількісних і якісних індикаторів.

Отже, врахувавши два можливих сценарії, оптимістичний та інерційний, майбутнього розвитку громади було складено стратегічні цілі у економічній, соціальній, інфраструктурній та екологічній сферах. Виконання яких допоможе якісно та кількісно оцінити розвиток громади на проміжних етапах, таким чином створюючи умови для ефективного моніторингу по реалізації Стратегії.

## 2.4. Особливості залучення громадськості під час розробки Стратегії розвитку Южноукраїнської МТГ

Залучення громадськості повинно розглядатися як складова системи комунікації в громаді. Оскільки, зацікавлені сторони мають вплив на реалізацію чи прямо, чи опосередковано їх думка обов'язкова має бути врахована. Враховуючи те, що на початковому етапі мешканці не зовсім розуміють що таке стратегічний розвиток та яким чином затвердження цього документу вплине на їхнє життя. Таким чином, в цей період час повинна проводитися інформаційна кампанія, виготовлення макетів, інформаційних постів, картинок та оприлюднення їх на офіційному вебсайті громади. Необхідно, щоб надана інформація містила базові аспекти: що таке стратегічний розвиток, етапи розроблення Стратегії, очікувані результати та наслідки [8].

Дяченко І. та Чукіна М. переконані, що «Залучення різних суб'єктів місцевого розвитку до процесу стратегічного планування структурує і організовує територіальну громаду. За нових умов нового бачення сталого розвитку громади докорінні позитивні зміни якості життя мешканців громад шляхом заміни системи управління, підвищення конкурентоспроможності економіки, інвестиційної привабливості, ефективного використання ресурсів, узгодження інтересів влади, громади та бізнесу, створення максимальної кількості робочих місць за рахунок реалізації переваг конкурентоспроможності громади у порівнянні з періодом до об'єднання стало реальним кроком до подолання таких явищ як недовіра людей у можливість «спільної справи»» [44]. Така думка призводить до логічного висновку - шляхом залучення громадськості підвищується людський потенціал в громаді

Специфіка розроблення Стратегії передбачає залучення громадськості, це передусім може бути здійснено шляхом обговорень, дискусій, зборів,

опитувань. План залучення громадськості розробляється під час засідань Робочої групи, на одному з таких засідань було вирішено про проведення опитування: одного загального та одного, адресованого підприємцям. Саме таким чином визначили основні потреби та проблеми мешканців, отримали їхню думку з приводу майбутнього розвитку громади.

У період з 15 травня по 10 червня 2023 року управлінням економічного розвитку Південноукраїнської міської ради було проведено два опитування одночасно, в якому взяли участь 230 осіб, Опитування проходило у формі онлайн-анкетування за допомогою Google-form та офлайн-анкетування - заповнення анкети, які знаходились у ЦНАПі м.Південноукраїнськ. Анкетування було розраховане на різне тематичне спрямування:

- про ставлення населення до громади та стратегічного розвитку [10];
- про бачення розвитку з точки зору бізнесу [11].

Так, 41,1% мешканців оцінили позитивно Южноукраїнську міську територіальну громаду, обравши такі категорії:

- я хочу, щоб тут жили мої діти;
- я пишаюсь своєю громадою;
- громада, в яку приємно з часом повернутися.

Також, 32 % респондентів мають нейтральне ставлення до громади і обрали варіант:

- громада, в якій я просто живу.

Натомість, були респонденти, які негативно оцінили розвиток громади, а саме 26,9% переконані, що:

- громада на узбіччі прогресу;
- в громаді важко себе реалізувати;
- в громаді немає перспектив.

На думку мешканців, найбільше розвитку громади заважають такі три аспекти:

1. Недостатня активність мешканців та прояв їхніх ініціатив.

2. Підвищення рівня злочинності, алкоголізму та наркоманії та бездіяльність з боку правоохоронних органів.
3. Стара матеріально-технічна база мереж тепло-, водопостачання та водовідведення.

Можна відмітити, що респонденти підійшли відповідально до опитування і надавали цілком виважені відповіді. На думку людей, які взяли участь в опитуванні, можна виділити п'ять найбільш важливих завдань, які необхідно реалізувати для розвитку громади:

1. Ремонт доріг і тротуарів;
2. Благоустрій громади;
3. Вирішення проблеми безробіття;
4. Покращення якості послуг тепло-, водопостачання та водовідведення;
5. Розвиток сфери дозвілля.

Однак незважаючи на деякі негативні аспекти, які уповільнюють розвиток громади, 62,4 % виявили бажання залишитися жити в Южноукраїнській МТГ (рис. 2.1).

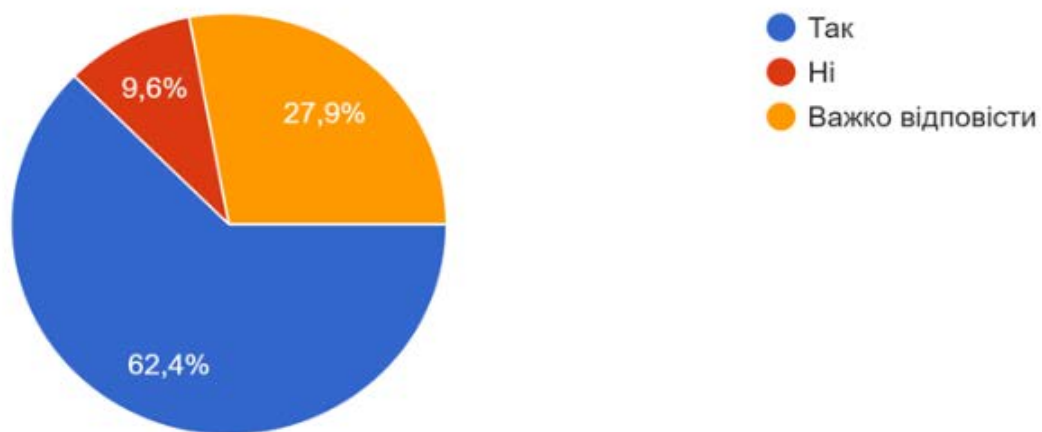


Рис. 2.1. Відповіді мешканців на питання: «Чи плануєте ви залишитися жити в Южноукраїнській МТГ?»

Додатково, для максимальної залученості мешканців у справі громади, розроблено Положення про Громадський бюджет, згідно з яким мешканці матимуть змогу самостійно реалізовувати та контролювати проекти за отримані кошти з місцевого бюджету. Тому останньою графою у опитуванні

про ставлення мешканців до громади було поставлено питання чи підтримують мешканці ідею впровадження Громадського бюджету та чи будуть подавати власні проєкти та голосувати за проєкти інших мешканців відповідно до встановленої процедури. У відповідь на це питання більше 70 % опитаних відповіли позитивно.

Що стосується опитування для бізнесу, то в опитуванні взяли участь фізичні особи підприємці, юридичні особи, керівники державних та комунальних підприємств. Загальна кількість респондентів - 33 особи. Більше 70 % людей вважають, що Южноукраїнська МТГ є чудовим місцем для ведення бізнесу (рис.2.2).

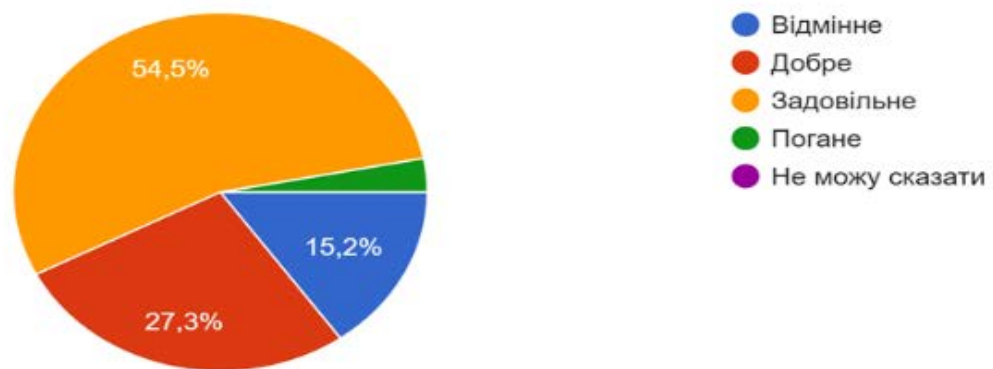


Рис. 2.2. Відповіді мешканців на питання: «Як вони оцінюють громаду як місце для ведення бізнесу?»

Оскільки слабкою стороною громади є тіньовий бізнес, то цей факт підтверджують і 82 % представників бізнесу. Причини, які заважають вивести бізнес з тіні наводять такі: високі податки, висока вартість оренди приміщень чи земельних ділянок, зміна ринкової кон'юктури. У підсумку респонденти навели ряд показників, які заважають розвитку громади: стан інфраструктури та незадовільне дорожнє покриття, відсутня фінансова підтримка для підприємців, недостатня кількість зовнішніх інвестицій.

Отже, провівши два таких опитування дало змогу чітко окреслити основні стратегічні та операційні цілі, стратегічні завдання, які необхідні для реалізації Стратегії розвитку. Думка мешканців в цьому процесі є

надважливою, оскільки завдяки їхнім пропозиціям та зауваженням можна сформуванати напрямки розвитку громади та його майбутнє бачення.

## **Висновки до розділу 2**

Стратегія розвитку Южноукраїнської міської територіальної громади на період до 2027 року є головним документом, в якому оформлено основні вектори розвитку громади. Має велику значимість та актуальність, адже головною метою Стратегії є впровадження заходів на покращення умов життя мешканців та виконання їхніх нагальних потреб. Документ було розроблено згідно Методичних рекомендацій КМУ, витримано всі етапи та терміни розробки.

Дослідивши аналітику Южноукраїнської міської територіальної громади, можна зазначити, що громада має такі переваги як географічне розташування, доступність освіти, за виключенням вищих навчальних закладів; вигідне економічне становище, розгалуженість соціальних послуг, унікальні природні ресурси.

Вивчення SWOT-аналізу показало, що незважаючи на сильні сторони, які створюють конкурентні переваги громади серед інших громад, формують комфортні умови для проживання, є також слабкі сторони, рівень яких підсилюють загрози. Передусім було наведено військові та фінансові загрози, та несприйняття рішень місцевої влади населенням. Однак для мінімізації слабких сторін та загроз громада має перед собою певний перелік можливостей, такі як залучення фінансування від партнерів, співпраця з мешканцями, передбачення заходів з цивільного захисту населення.

Тому, завдяки SWOT-аналізу, управління економічного розвитку ПМР розробили майбутні сценарії розвитку, враховуючи всі ресурси та можливості. Сформували стратегічне бачення, а саме бачення

Южноукраїнської МТГ як «енергетичне серце» Миколаївщини. Розробили стратегічні цілі та завдання, які перебувають на стадії виконання до 2027 року.

Також, було залучено громадськість до процесу розробки Стратегії, проведено два опитування та відповідно опрацьовані результати були подані у вигляді звіту, а в Стратегії у вигляді основних проблем та завдань для реалізації Стратегії. Важливість та ефективність впровадження Стратегії розвитку полягає у прийнятті її населенням, логічно-побудованій структурі та злагодженій роботі виконавчих органів і зацікавлених осіб.



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЮЖНОУКРАЇНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### **3.1. Причини зниження результативності стратегічного планування розвитку на прикладі Южноукраїнської МТГ**

Стратегічне планування за своєю сутністю це «системна технологія обґрунтування та ухвалення рішень щодо місцевого розвитку, визначення майбутнього стану території та способу його досягнення, що базується на ситуаційному аналізі зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу і полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій, на реалізації яких концентруються зусилля, ресурси основних суб'єктів місцевого розвитку» [13, с.165].

Для того, аби дослідити шляхи підвищення результативності стратегічного планування розвитку, варто спершу визначити головні причини, які можуть спричинити її зниження. Можна припустити, що маючи право вирішувати питання місцевого значення, виконавчі органи Південноукраїнської міської ради не можуть їх виконувати через брак досвіду, незадовільний стан або відсутність інфраструктури (необхідних будівель, споруд, доріг тощо), а також брак кадрів відповідної кваліфікації, загрози зовнішнього середовища (війна, політична ситуація і тд.) тощо. Тому значна частина місцевих питань не вирішуються належним чином, що може призвести до можливого зниження результативності визначеної Стратегії розвитку. Зокрема, така проблема проявляється так, що людські ресурси є у достатній кількості, але вони недостатньо підготовлені для виконання своїх

обов'язків. Це пов'язано з багатьма суб'єктивними та об'єктивними причинами, наприклад:

- невміння приймати рішення в ситуаціях невизначеності;
- відсутність комунікативних навичок пошуку компромісів у прийнятті рішень;
- невміння сформувати лідерське середовище для вирішення актуальних питань;
- відсутність знань з галузі проєктного менеджменту;
- превалювання власних інтересів над інтересами громади тощо [9,с.103].

Тому виникає така ситуація коли організаційна структура сформована і повністю укомплектована, тобто всі ключові напрямки розвитку громади мають відповідальних керівників, але рівень професійної компетентності працівників не завжди є достатнім.

Також можна відзначити як недоброякісне виконання соціально-економічного аналізу територіальної громади, тобто недостатньо опрацьована інформація, відсутність узгодження основних положень місцевої Стратегії з регіональною, або стратегією державного рівня, тому, що вектор розвитку держави має обов'язково відповідати меті та цілям державної та регіональної стратегії, однак враховуючи особливості територіальної громади, її ресурси, потреби та проблеми [2, с.63].

Причиною низької результативності Стратегії розвитку можуть виступати некоректно визначені стратегічні цілі, які не є осяжними, вимірюваними чи не мають обмеження в часі, або ж не є конкретними, як от рекомендується згідно методики формування цілей SMART [38, с.214]. Можна виокремити також проблему відсутності цілісної картини при визначенні цілей, а потім завдань, оскільки вони не відповідають потребам населення і не передбачають вирішення нагальних проблем. Проте вони формуються лише задля того, щоб, по-перше, формально розробити документ, по-друге, спрямовані на закриття питань, які не вплинуть на

перспективу в майбутньому, а лише будуть нераціонально використані кошти, які могли піти на соціально важливі проєкти.

Можна зазначити ще проблему перевищення строків реалізації проєктів зазначених у плані заходів. Це може бути спричинено через неточну оцінку тривалості виконання заходів, а також вплив зовнішніх обставин чи високою завантаженою роботою осіб відповідальних за реалізацію Стратегії. Додатково необхідно враховувати і зміну [17, с.80].

Отже, вищевикладені причини належать до факторів внутрішнього середовища, тобто ті, які можуть виникнути внаслідок безпосередньої діяльності або бездіяльності установи. Якщо розглядати фактори зовнішнього середовища, що можуть негативно вплинути на результативність стратегічного планування розвитку громади, то сюди слід віднести політичні причини, наприклад зміни в законодавстві чи політична нестабільність в країні, або в області.

Також зовнішнім фактором є деякі економічні причини, такі як зміна в оподаткуванні, погіршення економічного становища на державному рівні, підвищення цін тощо. Так само мають вплив і соціальні чинники, такі як демографічні зміни, збільшення ВПО та зростання частки непрацевдатного населення, що може призвести до більшого навантаження на місцевий бюджет, низький рівень зацікавленості громадськості у розвитку громади та недовіра до місцевої влади.

До зовнішнього середовища також належать такі негативні технологічні фактори: відсутність доступу до сучасних технологій, низький рівень цифровізації та залежність від технологічного обладнання чи програмного забезпечення, яке може стати недоступним через політичні чи економічні обставини [6].

На завершення, ефективність стратегічного планування залежить від здатності громади вчасно і якісно реагувати на виклики як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Успішна реалізація Стратегії розвитку можлива лише за умови, якщо будуть враховані як об'єктивні, так і суб'єктивні

фактори, що впливають на її результативність. Зокрема, необхідно не лише забезпечувати відповідність цілей і завдань реальним потребам населення, а й створювати умови для професійного розвитку кадрів, залучення ресурсів і формування ефективного комунікаційного середовища між громадою та владою.

У контексті Южноукраїнської громади особливо важливо враховувати специфіку місцевих ресурсів, можливості залучення інвестицій та адаптацію до сучасних технологічних і соціальних умов. Стратегічне планування має базуватися на принципах SMART, інтегруючи потреби мешканців і глобальні тенденції. Лише за такого підходу громада зможе забезпечити стійкий розвиток і створити умови для зростання якості життя своїх мешканців.

### **3.2 Методи підвищення результативності стратегічного планування розвитку на прикладі Южноукраїнської МТГ**

Від результативності стратегічного планування в окремих територіальних одиницях залежить розвиток всього регіону та держави, оскільки ці інструменти є взаємозалежними і мають відображати головні цілі та мету розвитку відповідно до ієрархії управління. Якщо розглядати стратегічне планування у системі муніципального менеджменту, то таким чином стратегічне планування «створює для територіальної громади можливості для передбачення майбутнього й планомірного розподілу в часі та цільового використання ресурсів» [24, 199].

В свою чергу Андріяш В., Євтушенко О., та Ємельянов В. переконані, що стратегічне планування дозволяє структурувати процес реалізації важливих довготермінових та дороговартісних проєктів, надає можливість для громадськості висловити своє бачення майбутнього розвитку їхньої громади, допомагає скомпонувати всі громадські потреби в декілька загально

важливих, сприяє ефективному та результативному розподілу ресурсів, та ін. [13, с.166-167].

Одним з методів підвищення результативності Стратегії є створення належних умов для збору інформації, застосувати всі ресурси, щоб оперувати лише актуальною та достовірною інформацією. В такому випадку необхідно розробити єдиний механізм збору інформації, наприклад управлінням економічного розвитку було розроблено шаблон для заповнення усіма структурними підрозділами Виконавчого комітету Південноукраїнської міської ради щодо внесення пропозицій до стратегії розвитку.

Таблиця 3.1

### Форма проєктної пропозиції до Стратегії

Ініціатор ідеї проєкту Офіційна назва суб'єкта господарювання/установи/організації, юридична адреса				
Прізвище ім'я по-батькові Телефон Електронна адреса:				
Мета та завдання проєкту				
Опис проблеми, на вирішення якої спрямований проєкт				
Очікувані кількісні та якісні результати від реалізації проєкту, інновації проєкту				
Основні заходи проєкту				
Період реалізації проєкту з (місяць/рік)-до (місяць/рік)	2024	2025	2026	2027
Обсяг фінансування проєкту, тис.грн.				

Джерела фінансування проєкту	
Інша інформація щодо проєкту (за потреби)	
Рентабельність, %	
Термін окупності, років	

Додатково, можна використовувати технології геоінформаційних систем, яка є автоматизованою системою, де «деякі компоненти ГІС виключно технологічні; вони включають сучасні сховища просторових даних, передові телекомунікаційні мережі і вдосконалену обчислювальну техніку» [12]. Цей механізм значно полегшить роботу з визначення вільних ділянок, їх площі, проаналізувати стан території та інфраструктури. Хоча ГІС не є новиною для органів місцевого самоврядування, під час розробки Стратегії Южноукраїнської громади було застосовано більш старі методи картографії та топографії, оскільки система геоінформаційних технологій знаходиться на етапі впровадження в громаді.

Окрім проведених управлінням економічного розвитку ПМР опитувань населення, можна здійснити більш глибокі додаткові соціологічні дослідження для того аби дізнатися більше деталей, оцінити проблему з різних кутів, залучити населення таким чином до співпраці, адже так вони мають обґрунтувати свою думку. Однак такий процес може дещо затягнути час у розробці Стратегії, але значно підвищить рівень її результативності. Наприклад, додатково до опитувань, можна проводити фокус-групи, проводити інтерв'ю з людьми, як є експертами у окремих галузях соціально-економічного розвитку. Також, можна проаналізувати висловлені думки мешканців у соціальних мережах, тобто дослідити коментарі, дописи, відгуки, дискусії у місцевих групах.

Додатково для ознайомлення з поточними проблемами в громаді безпосередньо від мешканців, можна скористатися електронними застосунками для зв'язку з громадськістю. В Южноукраїнській МТГ

використовується інтернет-портал «Відкрите місто», в якому мешканці можуть повідомити про проблеми, які потім будуть направлені до місцевої установи, що займатиметься її вирішенням. Такий механізм взаємодії також передбачає нанесення мешканцями на карту громади корисні об'єкти, наприклад лікарні, ліцеї, парки, зони безкоштовного доступу до Wi-Fi, пункти прийому батарейок та інші. За допомогою такого інтернет-порталу можна здійснити аналіз щодо того про проблеми якого характеру найчастіше повідомляють та які об'єкти є найбільш корисними, тобто таким чином можна визначити слабкі і сильні сторони громади [25].

Важливо в процесі стратегічного планування провести моніторинг планових та фактичних індикаторів Стратегії, які результати було передбачено отримати та які отримано - це однозначно допоможе підвищити її результативність. А також визначити при наявності відхилення для подальшого їх усунення. Зазвичай моніторинг включає в себе аналіз внутрішнього середовища стратегії, тобто оцінюються показники ефективності цілей за різні проміжки часу, але в період реалізації Стратегії, а також проводиться оцінка результатів завдань, програм чи проєктів. Важливим теж є аналіз зовнішнього середовища, тобто вплив таких факторів як політична ситуація в країні, економічні перетворення на державному, регіональному або міжнародному рівні, зміни в законодавстві, військова загроза та інші[5].

Згідно Стратегії розвитку Южноукраїнської міської територіальної громади моніторингом займається безпосередньо Робоча група з управління впровадженням Стратегії, проведення моніторингу її реалізації (далі - Робоча група). До складу Робочої групи входять: міський голова, який її очолює, керівники структурних підрозділів та комунальних підприємств, представники бізнесу та громадськості. Для проведення моніторингу та надання звітів про реалізацію Стратегії, Робоча група має збиратися не менше одного разу на півроку. Робоча група в цьому випадку виступає як інструмент, який консолідує зусилля всіх її членів задля ефективності та

результативності впровадження Стратегії, виявляючи слабкі сторони та запобігаючи ймовірним загрозам [39]. Для ефективного аналізу показників моніторингу, Кабінетом Міністрів запропоновано систему показників для моніторингу реалізації [27].

Таблиця 3.2

### Система показників для моніторингу реалізації

Стратегічна ціль	Оперативна ціль	Показник	Одиниця вимірювання	Базове значення	Проміжне значення	Цільове значення	Джерело даних
..*	..*						
	..*						
	...						
..*	..*						
	..*						
	...						
...							

Враховуючи те, що Стратегія розвитку була затверджена у грудні 2023, відстежити результативність всіх передбачених проєктів плану заходів з реалізації Стратегії - неможливо, тому що термін реалізації проєктів розраховано на два та більше років починаючи з 2024 року. Тому ми можемо говорити лише про часткову реалізацію плану заходів.

Прикладом фактично реалізованого проєкту у 2024 році є відкриття центру «Територія 4.5.0.», фінансування якого здійснювалось за рахунок грантових коштів від організації DanChurchAid, за координації благодійної організації «Українська освітня платформа» та громадської організації «Молодь України». Проєкт «Територія 4.5.0» відповідає операційній цілі «Надання доступних та якісних соціальних та медичних послуг». З початку свого функціонування центр вже надав широкий спектр послуг для 102 ветеранів, серед яких 11 осіб мають статус людей з інвалідністю. Завдяки реалізації проєкту «Територія 4.5.0.» ветерани та ветеранки змогли отримати та отримують важливу підтримку в різних сферах. Про результативність цього заходу свідчать кількісні індикатори - кількість бенефіціарів та



кількість наданих послуг, а також якісні показники - рівень задоволеності бенефіціарів та рівень впливу на розвиток громади.

Однак варто розуміти, що рівень результативності та ефективності Стратегії можна визначити лише після повноцінного проведення моніторингу та здійснення остаточного підсумку [2, с.21].

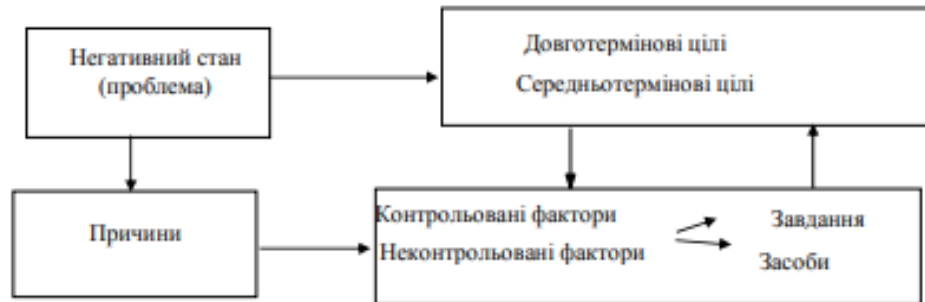


Рис.3.1. Схема підготовки остаточних висновків.

Отже, можна зробити висновок, що методи підвищення результативності реалізації Стратегії є різноманітними і прямо залежать, по перше, від готовності та зацікавленості керівництва громади, Робочої групи, відповідальних осіб за розроблення та виконання йти на діалог досягати консенсусу з важливих питань; по друге, бажанні залучати сучасні методики та технології; по третє, від чіткого оцінювання власних можливостей та ресурсів громади.

### Висновки до розділу 3

При розробці стратегічного плану розвитку територіальної громади, варто враховувати всі ризики, що можуть знизити результативність та відповідно вплинути на ефективність від реалізації Стратегії. Дослідивши основні можливі причини зниження результативності, їх можна поділити на дві групи: причини, спричинені внутрішнім середовищем та зовнішнім.

Причини внутрішнього середовища характеризуються безпосередньою діяльністю керівництва громади, виконавчих органів міської ради, зацікавлених сторін, Робочої групи. Тобто їхній рівень освіченості в напрямках стратегічного розвитку, професійна компетенція учасників цього процесу, мотивація щодо реалізації Стратегії, узгодженість дій у системі комунікацій. Також, це некоректно сформульовані стратегічні цілі та проєкти щодо їхнього впровадження, що в результаті може спричинити підвищення фінансування та подовження строків реалізації стратегічного плану.

Причини зовнішнього середовища мають більш глобальний характер, адже виникають під впливом політичних, економічних, соціальних, демографічних, екологічних тенденцій в області, в країні та в світі. Проте, таких факторів неможливо уникнути або якось вирішити, до них можна підлаштувати свої стратегічні цілі так, щоб зміни не вплинули на результативність впровадження Стратегії.

Шляхи підвищення результативності стратегічного планування розвитку досліджуваної громади полягають у підвищенні кваліфікації кадрів, налагодженні комунікації між усіма ланками процесу стратегічного планування, проведенні моніторингу, залученню сучасних технологічних рішень та забезпечити належний рівень розробки стратегічного документу.

Отже, враховуючи причини зниження результативності та шляхи їх подолання, можна досягти достатньо високої результативності реалізації від Стратегії розвитку Южноукраїнської міської територіальної громади.

## ВИСНОВКИ

Під час написання магістерської роботи на тему: «Стратегічне планування розвитку територіальної громади на прикладі Южноукраїнської міської територіальної громади» було досліджено основні аспекти стратегічного планування розвитку територіальних громад та зроблено такі висновки:

По перше, дослідження теоретичних засад стратегічного розвитку територіальних громад показало, що єдиного наукового підходу до визначення таких основних понять як «стратегія», «стратегічний розвиток» немає. Тлумачення науковців базуються передусім на історичному періоді в якому вони проживали, приналежності до наукової школи, політичній та економічній ситуації. Аналіз нормативно-правової бази стратегічного планування навів на логічний висновок щодо розподілу всіх нормативних документів на три рівні відповідно до виду об'єкта, суб'єкта та предмета нормативного документа. На першому рівні – документи, що регламентують зміст та межі повноважень відповідальних виконавців за стратегічний розвиток, на другому рівні наведено документи, які характеризують специфіку та методика стратегічного планування, на третьому рівні зібрано нормативно-правові акти, які регулюють механізм залучення до стратегічного планування зацікавлених осіб.

При розробці такого стратегічного документу як Стратегія розвитку територіальної громади важливим є дотримання послідовності етапів (організаційний, аналітичний, планувальний, консультативний, програмний) та приділення уваги їх основним особливостям - дотримання рекомендованої структури документу, залучення SWOT-аналізу та використання SMART методики, правового оформлення процесу відповідно до чинного законодавства, моделі залучення зацікавлених сторін.

По друге, дослідження особливостей формування Стратегії на прикладі Южноукраїнської міської територіальної громади підтверджує той факт, що профіль громади є унікальним з огляду на географічне розташування, статус адміністративного центру міста Південноукраїнськ – місто-супутник Південноукраїнської АЕС, яка є найбільшим платником податків – наповнювачем місцевого бюджету громади; також природні ресурси та сприятливі кліматичні умови; доступна вартість комунальних послуг та умов для проживання; наявний досвід у співпраці з міжнародними та місцевими організаціями, муніципалітетами; залучення інвестицій та використання дотацій й субвенцій. За підсумками аналітичної оцінки проаналізовано SWOT-аналіз громади згідно з запропонованими категоріями: географічне розташування, природно-кліматичний потенціал, економічний потенціал, людський ресурс, інфраструктура. Виявлено сильні сторони та можливості громади, які можуть їх підсилити, а також слабкі сторони та загрози, які можуть послабити або сповільнити економічний розвиток.

Під час аналізу стратегічних основ економічного розвитку Южноукраїнської міської територіальної громади виявлено два сценарії майбутнього розвитку громади, а саме інерційний – передбачає повільний розвиток, який в результаті призведе до занепаду громади, та оптимістичний – передбачає стрімкий розвиток із залученням сучасних механізмів. Варто відзначити, що згідно стратегічного бачення, Южноукраїнська міська територіальна громада розглядається як «енергетичне серце» регіону. Як і майбутні сценарії розвитку, так і стратегічне бачення громади, було сформовано на основі проведених опитувань населення щодо головних проблем громади та потреб мешканців, оскільки такий механізм залучення громадськості передбачено Методичними рекомендаціями Кабінету Міністрів.

По третє, згідно проведеного дослідження дотримання всіх рекомендацій, врахування ризиків та можливостей громади, залучення кваліфікованих спеціалістів, налагодження шляхів комунікації між усіма

учасниками стратегічного планування допоможе мінімізувати внутрішні та зовнішні причини зниження результативності Стратегії та навпаки підвищити її ефективність та отримати дійсно високі результати від впровадження затвердженого стратегічного плану.

Підсумовуючи вищезазначену інформацію варто відзначити, що питання стратегічного планування розвитку громад є вагомим та нагальним в умовах викликів та можливостей сьогодення. Оскільки результати від впровадження стратегічного плану прямо впливають на вирішення основних потреб мешканців та їх умови проживання. Що й було доведено на прикладі Стратегії економічного розвитку Южноукраїнської міської територіальної громади на період до 2027 року.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асоціація міст України. Методичні рекомендації у сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади» [Електронний ресурс]. – URL:[https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka\\_mer\\_new.pdf](https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf)
2. Берданова О. В. Стратегічне планування: навчальний посібник/ Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. – Львів: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.
3. Берданова О., Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник /Берданова О., Вакуленко В. – Київ: ТОВ «Софія – А», 2012. – 88 с.
4. Берданова О. В., Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навчальний посібник / Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. - Київ, 2017. – 121 с.
5. Бриль М. Стратегія - основа становлення та розвитку ОТГ. Місцеве самоврядування [Електронний ресурс]/ Бриль М.// – 2018 – № 5. URL:<https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36538.html>
6. Бурик З. Аналіз переваг та недоліків розвитку території в умовах забезпечення ефективного стратегічного планування/ Бурик З.// Ефективність державного управління: Науковий вісник. – 2014. – Вип. 39. – с. 434 - 441
7. Васильченко Г., Планування розвитку територіальних громад: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування /Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н.- Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 256 с.
8. Вігода А., Розроблення та впровадження стратегічного плану розвитку регіону: практичний посібник /Вігода А., Боврон Б., Мамонова В., Девідсон Г., Федів І., Санжаровський І. – Київ: Вид-во К.І.С., 2008. – 214 с.

9. Грищенко І. Розвиток спроможності територіальних громад/ Грищенко І. Кулаєць М.// Економіка та управління національним господарством: Науковий вісник Полісся. – 2018. – вип.2. с. 98-104
10. Додаток 1 до проєкту Стратегії розвитку Южноукраїнської міської територіальної громади до 2027 року. Звіт про опитування мешканців Южноукраїнської міської територіальної громади.
11. Додаток 2 до проєкту Стратегії розвитку Южноукраїнської міської територіальної громади до 2027 року. Звіт про опитування бізнесу на території Южноукраїнської міської територіальної громади.
12. Донченко М.В., Геоінформаційні системи: навчальний посібник./Донченко М.В., Коваленко І.І./Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. – 132 с.
13. Євтушенко О. Н., Муніципальний менеджмент: підручник/ Євтушенко О. Н., Ємельянов В. М., Андріяш В. І./Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2016. – 404 с.
14. Жаліло Я. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: [монографія]/ Жаліло Я. - Київ: НІСД, 2009. – 336 с.
15. Інвестиційний паспорт Южноукраїнської міської територіальної громади станом на 01.09.2024. URL: <https://www.yu.mk.ua/uploads/files/2024/10/4/content/264cc8b05c03738e428f9a3ecf7190bd.pdf>
16. Козлюк О., Як організувати процес стратегічного планування: посібник. - Практичні рекомендації для українських міст та районів./ Козлюк О., Саїт-Аметов М. - 2013. – 68 с. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/ipod/wp-content/uploads/sites/46/jak-orhanizuvaty-proces-stratehichnoho-planuvannja.pdf>
17. Костюкевич Р.М., Проектне управління в системі стратегічного управління об'єднаних територіальних громад. Управління розвитком складних систем. [Електронний ресурс]/ / Костюкевич Р.М., Мандзюк О.М. – Рівне. - вип.26. – 2016. С. 74 - 82 URL:

<https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/21626868-c440-4239-9f64-5a3299882ab0/content>

18. Ломоносов Д.А. Сутність поняття стратегія та його відмінність від тактики та оперативних дій. Економічні інновації [Електронний ресурс] // Ломоносов Д.А.. – вип. 45. – 2011. – с. 156-159. URL:<http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/67073/22-Lomonosov.pdf?sequence=1>

19. Мартищенко С.Л. Концептуальні особливості сучасного етапу адміністративно-територіальної реформи в Україні. Конституційне право. Муніципальне право [Електронний ресурс]/Мартищенко С.Л. - 2022. – с.32-35. URL:<https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/910/847>

20. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад (практичний коментар) [Електронний ресурс]. URL:<https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/metodrekomendaczii%CC%88-strategii%CC%88-tg-praktychnyj-komentar-1.pdf>

21. Методологія роботи над Стратегією розвитку територіальної громади [Електронний ресурс]. URL:<https://myrgorod.pl.ua/files/images/Ekonomika/Strategiya/metodologiya.pdf>

22. Офіційний вебсайт Южноукраїнської громади. Наші партнери. [Електронний ресурс]. URL: [https://yu.mk.ua/show/nashi\\_partneri](https://yu.mk.ua/show/nashi_partneri)

23. Офіційний вебсайт Южноукраїнської громади. Про громаду. [Електронний ресурс]. URL: [https://yu.mk.ua/show/pro\\_gromadu](https://yu.mk.ua/show/pro_gromadu)

24. Пастух К. Стратегічне планування розвитку громад. Державне управління [науковий вісник] - 2021. - вип. 1. – с.195 - 214 URL:<https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/150>

25. Платформа електронної демократії «Відкрите місто». [Електронний ресурс]. URL: <https://opencity.e-dem.ua/about>



26. Про затвердження методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ міністерства розвитку громад та територій від 21.12.2022 № 265 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>

27. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: Наказ Міністерства розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2006 №75 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text>

28. Про засади державної регіональної політики: Закон України. - Редакція від 27.06.2024 №156-VIII //Відомості Верховної Ради. – 2015. - № 13. - ст.90

29. Про затвердження Стратегії розвитку Южноукраїнської міської територіальної громади на період до 2027 року: Рішення Південноукраїнської міської ради від 21.12.2023 №1559.

30. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21.05.1997 р. № 280 //Відомості Верховної Ради України. – 1997. - № 24. – ст. 170

31. Про перейменування міста Южноукраїнськ Вознесенського району Миколаївської області на місто Південноукраїнськ: Постанова Верховної Ради України від 09.10.2024 №4007-IX

32. Про початок розроблення проєкту Стратегії розвитку Южноукраїнської міської територіальної громади на період до 2027 року: Рішення Південноукраїнської міської ради від 11.05.2023 № 1305.

33. Про створення робочої групи з розробки проєкту Стратегії розвитку Южноукраїнської міської територіальної громади на період до 2027 року: Розпорядження южноукраїнського міського голови від 03.07.2023 №151-р.

34. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року: Проєкт Закону України» від 07.08.2018 № 9015

35. Пупченко А. Як ефективно писати цілі SMART [Електронний ресурс]/ Пупченко А. - 2024 URL:<https://worksection.com/ua/blog/smart-goals.html>
36. Регламент Южноукраїнської міської ради VIII скликання в новій редакції затверджений рішенням Південноукраїнської міської ради від 26.08.2021 № 616.
37. Родченко В.Б. Реалізація, моніторинг і оцінювання стратегій розвитку підприємництва в об'єднаних територіальних громадах [Науковий вісник] /Родченко В.Б., Нечипоренко Я.Є. Ужгород: Ужгородський національний університет. – 2018. – вип.19. – с. 162-166
38. Станасюк Н.С. Аналіз стратегічного планування місцевого розвитку. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник /Станасюк Н.С. - Львів: Національний університет «Львівська політехніка». – 2009. – вип.647. – с. 212 – 217
39. Стратегія розвитку Южноукраїнської міської територіальної громади на період до 2027 року [Електронний ресурс]. URL:[https://yu.mk.ua/show/strategiya\\_rozvitku\\_gromadi](https://yu.mk.ua/show/strategiya_rozvitku_gromadi)
40. Тертичка В. Стратегічне управління: підручник/ Тертичка В// Київ:Вид-во «К.І.С» - – 2017. – 932 с.
41. Ткачук А. Стратегічне планування у громаді: навчальний модуль /Ткачук А., Кашевський В.- Київ. – 2016. – 121 с.
42. Ткачук А., Кашевський В., Мавко П. Стратегічне планування у громаді: навчальний модуль /Ткачук А., Кашевський В. Київ: ІКЦ «Легальний статус». – 2016. – 96 с.
43. Цілі сталого розвитку у дії. ООН [Електронний ресурс]. URL:<https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>
44. Чукіна І.В., Залучення жителів громади до процесів планування місцевого розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток /Чукіна І.В., Дяченко М.І.// [Електронний ресурс].-2020. - вип. 2. - URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2020/37.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2020/37.pdf)

45. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. Механізм регулювання економіки: міжнародний науковий журнал /Швіндіна Г.О.// – 2016. - Вип.3. - с. 66 — 75. URL: [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/?cmd=view\\_issue&issue\\_id=30](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/?cmd=view_issue&issue_id=30)
46. Chandler A. D. Jr. Strategy and structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise/Chandler A. D.// London: The Mit Press . - 1963. - 463 p.
47. Grattan R. On the origins of strategy. Obrana a strategie. Defence & Strategy. /Grattan R.// – 2009. – Vol.1. - p. 137 - 150
48. Hax A.C. Strategy and the strategy formation process. Sloan School of Management./ Hax A.C., Majluf N.S.// - 1986. - 22 p. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2149/SWP-1810-15686178.pdf?...>
49. Henderson B. D. The origin of strategy. Harvard business review /Henderson B. D.// – 1989. – p. 139 – 143. URL: <https://web.abo.fi/fak/esf/fei/studier/material/hendersonhbr.pdf>
50. Learned E.C. Business Policy: Text and Cases/ Learned E.C., Roland C.C., Andrews K.R., Guth W.D.// Illinois: Richard D. Irwin Inc. - 1965. - 1096 p.
51. Narikae P.O., The origin and development of strategic management knowledge A historical perspective. European Journal of Business and Strategic Management/Narikae P.O., Lewa P.M.// – 2017- Vol.2
52. SATHYABAMA. Institute of science and technology. Business policy and strategic management/ SATHYABAMA. - Institute of science and technology. URL: [https://sist.sathyabama.ac.in/sist\\_coursematerial/uploads/SBA1402.pdf](https://sist.sathyabama.ac.in/sist_coursematerial/uploads/SBA1402.pdf)
53. Schendel D.E., Business policy or strategic management: A Broader View for an Emerging Discipline /Schendel D.E., Hatten K.J.// - – 1972. - V.371. - 30 p. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED102732.pdf>
54. Shaw E.H. Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework. Journal of Historical Research in Marketing /Shaw E.H.// – 2012. – Vol.4. URL: [https://www.researchgate.net/publication/235321417\\_Marketing\\_strategy\\_From\\_the\\_origin\\_of\\_the\\_concept\\_to\\_the\\_development\\_of\\_a\\_conceptual\\_framework](https://www.researchgate.net/publication/235321417_Marketing_strategy_From_the_origin_of_the_concept_to_the_development_of_a_conceptual_framework)