

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

КАФЕДРА РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ
ГРОМАД: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

Студентка 2 курсу магістратури заочної
форми навчання спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування» освітньо-
професійної програми «Публічне управління
та адміністрування»

Зельдіч Аліна Вадимівна

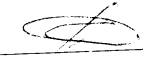
Науковий керівник к.е.н., доцент
Берданова Ольга Володимирівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць інших
авторів без відповідних посилань

Студентка _____

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням
кафедри регіональної політики від «07» листопада 2023 р., протокол № 16.

Завідувач кафедри регіональної політики, доктор наук з державного
управління, професор
Колтун Вікторія Семенівна



(підпис)

КИЇВ – 2023

АНОТАЦІЯ

Зельдіч А. В. Стратегічне планування розвитку територіальних громад: організаційно-правовий аспект. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

У кваліфікаційній магістерській роботі узагальнено теоретичні напрацювання за темою дослідження з метою конкретизації його проблематики. Уточнено сутність базових понять дослідження, зокрема, “місцевий розвиток”, “стратегічне планування”, “стратегічне планування розвитку території”. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення стратегічного планування розвитку територіальних громад. Розглянуто планування Стратегії розвитку Гостомельської територіальної громади Київської області. Визначено основні принципи та методи стратегічного планування. Розроблено рекомендації Гостомельській селищній територіальній громаді щодо удосконалення стратегічного планування.

Ключові слова: територіальна громада, місцевий розвиток, стратегічне планування, стратегічне планування розвитку території, організаційно-правові засади стратегічного планування розвитку громад.

ANNOTATION

Zeldich A. V. Strategic planning of the local communities development : organizational and legal aspect. – Qualifying master's thesis on the rights of manuscript.

Qualifying master's thesis for obtaining a degree of higher education of the

second (master's) level in the field of knowledge 28 «Public management and administration», specialty 281 «Public management and administration». – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, 2023.

The qualifying master's thesis summarizes the theoretical work on the topic of the research in order to specify its problems. The essence of the basic concepts of the study, in particular, "local development", "strategic planning", "strategic planning of the local development" has been specified. The normative and legal provision of strategic planning for the development of local communities is analyzed. The planning of the Development Strategy of the Gostomel local community of the Kyiv region was considered. The main principles and methods of strategic planning are defined. Recommendations to the Gostomel settlement local community regarding improvement of strategic planning have been developed.

Keywords: local community, local development, strategic planning, strategic planning of territory development, organizational and legal foundations of strategic planning of community development.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ	7
1.1. Наукові підходи до визначення стратегічного планування розвитку територій.....	7
1.2. Організаційно-правове забезпечення стратегічного планування розвитку територіальних громад	16
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГОСТОМЕЛЬСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	29
2.1. Історична ретроспектива створення Гостомельської територіальної громади.....	29
2.2. Стратегія розвитку Гостомельської територіальної громади Київської області.....	34
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	44
3.1. Шляхи удосконалення організаційного механізму стратегічного планування розвитку територіальних громад.....	44
3.2. Пропозиції щодо стратегічного планування у Гостомельській територіальній громаді Київської області.....	54
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. В Україні реалізується реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, яка передбачає передачу повноважень і ресурсів на рівень територіальних громад. Важливою складовою та запорукою реалізації цієї реформи є формування спроможних територіальних громад, яке відбулося шляхом їх об'єднання. Стратегічне планування розвитку територіальних громад вже тривалий час застосовується в Україні, але досі воно давало позитивний результат переважно в містах обласного значення, які мали більш-менш відповідні для цього людські та матеріальні ресурси, а також волю керівництва міста для реалізації стратегічного планування. В процесі децентралізації влади в Україні з'являються нові спроможні територіальні громади, які досі не мали досвіду такого планування свого розвитку. Вони мають самостійно, виходячи з власних інтересів і проблем, визначати і планувати власне майбутнє з використанням сучасних методик.

Основи сучасної теорії та методології стратегічного управління почали формуватися, починаючи із другої половини ХХ століття. Величезний внесок у його становлення і розвиток внесли такі вчені, як: П. Друкер, Б. Карлоф, Дж. Куїн, Г. Мінцберг, Т. Пітерс, М. Портер, Г. Саймон, П. Сенге, А. Стрикленд, А. Томпсон та інші. У своїх роботах українські вчені О.В. Берданова, М.П. Бутко, В.М. Вакуленко, О.І. Васильєва, Н.В. Васильєва, Г.В. Васильченко, В.І. Нудельман, С.М. Писаренко, В.В. Тертичко, С.А. Романюк та ін. акцентували увагу на необхідності узгодження стратегічних пріоритетів державної регіональної політики в Україні з євроінтеграційним вектором суспільного розвитку, наголошували на формуванні засад нової регіональної політики на основі парадигми, що органічно поєднує у собі принципи субсидіарності та децентралізації територіальної організації влади. Проте зазначених напрацювань недостатньо для повного втілення ідеї стратегічного планування розвитком територіальних громад в Україні, а тому дане питання

потребує подальших досліджень. Тому вважаємо зазначену тему магістерської роботи досить актуальною.

Мета і завдання дослідження. Мета магістерського дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-правового забезпечення стратегічного планування розвитку територіальних громад.

Для досягнення зазначеної мети були вирішені наступні завдання:

- узагальнити теоретичні напрацювання за темою дослідження з метою конкретизації його проблематики;
- уточнити сутність базових понять дослідження, зокрема “місцевий розвиток”, “стратегічне планування”, “стратегічне планування розвитку території”;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення стратегічного планування розвитку територіальних громад;
- розглянути планування Стратегії розвитку Гостомельської територіальної громади Київської області;
- визначити основні принципи та методи стратегічного планування;
- розробити рекомендації Гостомельській селищній й територіальній громаді щодо удосконалення організаційних засад стратегічного планування подальшого розвитку.

Об’єкт дослідження – процес стратегічного планування.

Предмет дослідження – організаційно-правовий аспект стратегічного планування розвитку територіальних громад.

Методи дослідження. В роботі було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний, аналізу й синтезу, узагальнення, системного підходу, структурно-логічний і порівняльний та інші. Інформаційно-довідкову базу дослідження становили праці вітчизняних і зарубіжних науковців, фахівців з питань планування стратегічних змін в органах публічної влади в умовах реформування

місцевого самоврядування.

Нормативно-правову основу магістерської роботи склали: Конституція та закони України, Укази Президента України, розпорядження Верховної Ради України та постанови Кабінету Міністрів України, оперативні матеріали Київської обласної державної адміністрації, Гостомельської ТГ Київської області, Озерської сільської ради Бородянського району Київської області та Горенської сільської ради Києво-Святошинського району Київської області, результати спостереження автора.

Практичне значення роботи полягає в тому, що основні положення та висновки можуть бути використаними при підготовці навчальних дисциплін кафедри регіональної політики в Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, а також органами публічної влади під час планування стратегічних змін у своїй практичній діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

1.1. Наукові підходи до визначення стратегічного планування розвитку територій

Глобалізація змінила ролі основних учасників ринку, перерозподіливши відповідальність держави, регіонів і територіальних громад за економічний розвиток на місцях. Забезпечення позитивного тренду місцевого соціально-економічного розвитку стає дедалі більш технологічним і складним, в роль держави як головного гравця в місцевій економіці зменшилась. У таких умовах місцева влада повинна глибоко розуміти особливості динаміки місцевого економічного розвитку, володіти необхідними знаннями, інформацією, навичками та досвідом щодо стратегічного планування подальшого розвитку, щоб забезпечити більшу конкурентоспроможність своїх територіальних громад у складному світі нових реалій. Вони не можуть сьогодні чекати рішень “згори”, а повинні самостійно розв’язувати проблемні питання місцевого розвитку: створення нових робочих місць, збільшення зайнятості населення, залучення інвестицій, зростання доходів місцевих бюджетів, покращення якості життя, розвиток благоустрою та інфраструктури тощо.

Більш ніж 20 років незалежної України українські міста, селища та села практично були позбавлені можливостей впливу на економіку, на власний розвиток своїх територій. Коштів на стратегічне планування розвитку (навіть на розробку будь-яких планувальних документів: планів економічного розвитку, стратегій, а також важливої для будь-якого планування містобудівної документації включно з Генеральним планом) міста практично не мали. Вся планувальна діяльність (документація) могла оплачуватись лише з бюджету розвитку, розмір якого є настільки мізерним, що його не

вистачало навіть на вирішення критичних поточних проблем. Відомо, що в більшості громад, особливо малих та монофункціональних, обсяги цього ресурсу склали менш ніж 5% бюджету. Це призвело до того, що розроблення науково-інженерного обґрунтування планів стратегічного планування розвитку територіальних громад постійно “відкладалося в довгий ящик на потім”.

В Україні відбулись останнім часом кардинальні зрушення у дослідженні питань стратегічного планування розвитку територій, що зумовлено рядом зовнішніх та внутрішніх факторів: соціально-економічними та політичними перетвореннями, реформуванням сектору публічного управління та адміністрування та формування нових геополітичних, соціально-економічних і законодавчих євроінтеграційних зв'язків із Європейським Союзом. Це дало величезний поштовх для аналізу та створення нових стратегічних ідей, виявило бажання створити більш удосконалений, дієвий механізм управління із врахуванням старих вже вивчених концептуальних та методологічних засад. Існує необхідність проведення аналізу історичного процесу започаткування стратегічних відносин - управління в регіонах, з метою визначення основних ключових понять [1, с. 41].

Отже, поняття “стратегічне управління” та “стратегічне планування” з'явилися наприкінці 50-х років ХХ ст. у США. Основна причина викликана необхідністю відокремити два види управління: поточне та управління на довгостроковий період. Трансформація внутрішнього та зовнішнього середовища змусила вдосконалити теорію та практику стратегічного управління. Протягом 60-90-х років ХХ ст. вперше у менеджменті, згадуються такі поняття, як “цілі”, “плани”, “завдання”, видозмінюється саме сприйняття стратегії та управління. З'являються нові течії напрямку стратегічного мислення, школи та представники цих шкіл.

Сама ж методологія базувалася як на загальних принципах, так і на принципах, що притаманні стратегічному управлінню. Під методологією

стратегічного управління, відповідно до законодавчих норм, формують наступне визначення - сукупність принципів, специфічних методів прийняття стратегічних рішень та засобів їхньої практичної реалізації, які дають змогу органам публічної влади, організаціям раціонально використовувати свій потенціал та враховувати вимогу зовнішнього середовища у процесі досягнення цілей [49, с. 61]. Відповідно до діючого законодавства України об'єктами стратегічного управління територіальним розвитком визначені наступні:

- економічні - дослідження діяльності підприємств, розташованих на певній території;
- науково-технічні - дослідження науково-технічної діяльності охоплює фундаментальні наукові дослідження для народногосподарських науково-технічних проблем;
- соціальні - дослідження соціальної діяльності забезпечує розв'язання проблем підвищення рівня та якості життя людей;
- екологічні - дослідження в регіоні направлені на зниження і компенсацію негативного впливу виробництва на навколишнє середовище.

Суб'єктами системи стратегічного управління розвитку територій є такі: обласні ради та обласні державні адміністрації самостійно чи за допомогою регіональних агенцій розвитку, торгово-промислових палат, асоціацій бізнесу, тощо, які покликані акумулювати думку бізнесової, наукової та іншої громадськості й знаходити і запроваджувати найкращі варіанти партнерства між секторами заради ефективного виконання завдань з розвитку відповідних територій. Суб'єкти здійснюють вплив на регіон за допомогою стратегічного управління, використовуючи при цьому стратегічне планування. Концептуальні засади стратегічного управління регіональним розвитком визначені наступні: стратегічне планування, постановка цілей і завдань, пошук місії, реалізація інновацій та інвестицій для розвитку регіону та визначення пріоритетних напрямків регіонів в контексті євроінтеграції [11, с. 34].

На необхідності трансформації бачення концепції стратегічного планування в управлінській діяльності від тлумачення його як управління ресурсами до ресурсного управління наполягає А. Сельський [69]. Важливим елементом стратегічного планування є цілі і критерії їх досягнення. Чітке формулювання цілей і критерій забезпечує можливість управління за результатами, створення системи мотивації, яка підвищує успішність реалізації програми, наявність зіставлення і оцінки варіанту рішень - концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках діяльності. Цілі на визначений період (від 1 до 5 років) і критерії їх досягнення рекомендують структурувати у чотири групи:

1. Ринкові цілі (критерії: частка самозабезпечення, тобто частка споживання, яка формується за рахунок продукції і послуг, що виробляються у регіоні, показник валового регіонального продукту, економічні пріоритети).

2. Фінансово-економічні цілі (критерії: величина бюджету регіону, прибуток, рентабельність, фінансова стабілізація, приріст фондів тощо).

3. Соціальні цілі (критерії: рівень життя населення території, частка населення, яка перебуває за межею бідності, тобто з доходом нижче прожиткового мінімуму, рівень побутового обслуговування, освіти, охорони здоров'я тощо).

4. Екологічні і природоохоронні цілі.

Для досягнення цілей розробляють заходи (проекти, програми), оцінюють необхідні ресурси і визначають термін реалізації. Хотілось би зазначити, що поняття “стратегічне управління”, відповідно до методології та концептуальних засад, має наступне визначення, а саме: є певний набір правил та дій, що дозволяє органам публічної влади розробити й досягти головної мети регіонального розвитку. Стратегічне управління виявляється в п'яти функціях:

- планування стратегії;
- організація виконання стратегічних планів;
- координація дій з реалізації стратегічних завдань;

- мотивація на досягнення стратегічних результатів;
- контроль процесу виконання стратегії [11, с. 65].

Само поняття “стратегічне управління територіальним розвитком” має наступне визначення: сукупність завдань, визначених у процесі побудови органами влади стратегічної політики території, враховуючи, її історичні особливості, географічне розташування, національні традиції [6, с. 55]. Враховуючи, що кожен регіон має свої особливості, що були перелічені, то і реалізація стратегічної регіональної політики будуть мати свої індивідуальні напрямки реалізації у визначенні мети та цілей діяльності, аналізу та формування потенціалу, розроблення стратегії діяльності, формування та забезпечення функціонування механізму реалізації стратегії регіону. Наприклад, для реалізації стратегічного управління територіальним розвитком органи місцевого самоврядування, при побудові стратегії та щорічних програм економічного і соціального розвитку, використовують такі основні напрями діяльності:

- управління соціально-економічним розвитком;
- управління бюджетом і фінансами;
- управління економікою і підприємництвом;
- управління майном і землею;
- управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- охорона навколишнього середовища.

Прийняття рішень в умовах управління стратегічним розвитком теж специфічні:

- управлінці, що приймають рішення, мають дуже важливе значення, тому на них покладається велика відповідальність за їх виконання;
- управлінські рішення, мають ризики, бо приймаються на основі гіпотез на майбутнє, які реалізуються при відповідних змінах у зовнішньому середовищі;
- управлінські рішення мають особливу складність у процесі аналізу та вибору альтернативних стратегій діяльності органів публічної влади, така

складність є наслідком невизначеності майбутнього;

- управлінські рішення стратегічного характеру мають підвищений ризик, тому їх реалізація потребує великих витрат часу, праці та коштів [11, с. 123].

Сам же вибір стратегічного курсу повинен ґрунтуватись не на суб'єктивних оцінках і висновках окремих посадових осіб, а на об'єктивних критеріях: всебічному аналізі, доповненому оцінними показниками і висновками експертної ради, особливостях поточного етапу реформування, переходу на нову соціально орієнтовану модель організації праці і виробництва, реаліях, зумовлених державним регулюванням локально-економічних процесів, зокрема регіонального управління [6, с. 34].

Однак іноді стратегічний курс соціально-економічного розвитку регіону суперечить вимогам короткотермінової необхідності, спотворюється під впливом бажання вирішити локальні завдання, які вимагають швидкого прийняття рішення. Тому всі пропозиції щодо виходу з кризових ситуацій мають бути умотивовані та обґрунтовані з огляду на стратегічну перспективу. Головне завдання стратегічного планування полягає у визначенні пріоритетів подальшого розвитку, ґрунтовному опрацюванні комплексних програм і локальних масштабних заходів. З метою вирішення, вищевказаних проблем, у частині реалізації стратегічного управління та прийнятті управлінських рішень, необхідно правильно підготувати стратегію розвитку регіону [1, с. 40].

За словами С.А. Романюка, на нинішньому етапі розвитку України надзвичайно актуальним є запровадження стратегічного управління в організаціях різного типу. Уявлення про стратегічне управління в нашій державі є надзвичайно фрагментарні і архаїчні, тому зацікавленість даною проблематикою відчувається на всіх рівнях публічного управління. Поступово стають звичними у професійній діяльності органів публічної влади такі управлінські інструменти, як стратегія, стратегічні плани, проекти та програми. Сьогодні здійснюється підготовка фахівців, які здатні

запроваджувати сучасні технології управління публічною сферою суспільства [70].

Крім, діючого законодавства України існують Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій, що визначають єдину методику підготовки стратегії регіону та щорічних програм економічного і соціального розвитку регіону для всієї країни. Враховуючи, різні економічні, соціальні диспропорції, географічне розташування підготовлені стратегії відрізняються одна від одної. Тому сам процес підготовки стратегії регіону є дуже складним, адже вимагає від розробника стратегії дотримання цілісності, єдності, пріоритетності, що можливе лише при обов'язковому включенні пріоритетних заходів державної стратегії України. Крім, цього необхідне створення робочої групи з представників владних структур, бізнесових кіл, наукових і громадських організацій, політичних партій тощо.

Відповідно до методичних рекомендацій існують різні періоди дії стратегій, зокрема: на середньостроковий (4-6 років) та довгостроковий (10-15 років) періоди. У таких стратегіях з урахуванням загальнодержавних пріоритетів, конкурентних переваг, обмежень, загроз і проблем розвитку кожного регіону визначаються першочергові завдання його розвитку, передбачаються дії центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, спрямовані на реалізацію визначених завдань. Регіональні стратегії розвитку можуть бути базою для розроблення середньострокових і щорічних програм економічного і соціального розвитку регіонів, угод між центральними законодавчими і виконавчими органами влади та органами регіональної виконавчої влади і місцевим самоврядуванням щодо регіонального розвитку критеріїв визначення депресивних територій.

Стратегічне управління територіальним розвитком будується за допомогою стратегічного плану. Управлінці організацій та органів публічної влади використовують їх для прийняття правильних управлінських рішень.

При цьому стратегія може змінюватись в залежності від

альтернативних напрямків розвитку регіону, міста, селища. Отже, враховуючи, що стратегічне управління розвитком територією дуже складний процес, навіть під час прийняття управлінського рішення, потребує високої кваліфікації управлінців. Необхідно постійно переглядати механізми реалізації стратегічної політики регіонів, з метою їх удосконалення.

Після підписання асоціації з Європейським Союзом перед органами публічної влади стоїть завдання переглянути традиційні застарілі методи управління та планування на рівні держави та регіонів. З метою досягнення оптимального рівня управління та раціонального використання коштів пропонується децентралізація влади із наданням чітких повноважень органам місцевого самоврядування та надання статусу самостійності та високої відповідальності [8, с. 203].

Стратегічне управління територіальним розвитком на даному етапі зіграє вирішальну роль у побудові нових економічних та торговельних зон, визначить нові межі та шляхи збуту товарів, послуг та створить нові міжрегіональні зв'язки із меншими ризиками втрат та меншими проявами тіньової економіки та корупції. Дозволить відтворити цільовий фонд використання фінансового забезпечення для стратегічно важливих, запланованих об'єктів регіонів, відповідно до державних та міських програм і зменшить відсоток не виконання у заплановані терміни. Дозволить прийняти ряд законодавчих актів, що надасть більшої гарантії та законодавчої безпеки для підготовки, виконання, реалізації та управління стратегічним розвитком по всій території. Ряд даних заходів допоможе відокремити політичну систему від соціально-економічної системи, дозволить відтворити стабільність, добробут в країні [1, с. 39].

Сьогодні суспільство починає усвідомлювати, що стан економічного розвитку країни прямо залежить від можливості та зацікавленості територіальних громад займатися стратегічним плануванням місцевого розвитку на своїй території. Територіальні громади мають перетворитись із об'єкта управління на суб'єкт управління і самостійно формувати свою

спроможність. Органи місцевого самоврядування отримують можливості та мотив для належного виконання повноважень. Вперше в історії незалежної України територіальні громади будуть нести відповідальність за стратегічне планування свого розвитку та бюджету, за економічний розвиток, залучення інвестицій та розвиток підприємництва. Держава проводить децентралізацію і передає “вниз” більше “податкових ресурсів” та повноважень, що повинно підвищити відповідальність “місцевих влад” перед своєю громадою та усією країною за розвиток території. Звичайно, більший рівень ресурсів, ширші повноваження вимагають глибших знань та ширшого розуміння глобальних процесів, оскільки міста конкурують з іншими містами не лише на національному рівні, а й на глобальному [50].

Феномен явища “місцевий економічний розвиток” виник внаслідок процесів глобалізації, які стають головними чинниками в майбутньому розвитку світової економіки. В українському законодавстві поняття “місцевий розвиток” чи “місцевий економічний розвиток” практично не зустрічається і юридично відсутні. Частіше всього ми маємо справу з поняттям “регіональний розвиток” (розвиток областей, районів), що пояснюється довгою історією високого рівня централізації державної влади і обмеженими можливостями територіальних громад впливати на свій розвиток [50].

Очевидно, що місцевий розвиток – це процес, який сам по собі не відбувається, його хтось здійснює із застосуванням відповідних інструментів. Іншими словами – повинен бути суб’єкт (чи суб’єкти), який через плани спрямовує цей розвиток. Планування власного розвитку дозволяє територіальній громаді краще усвідомити його цілі, зрозуміти власні конкурентні переваги, а також небезпеки та загрози, які можуть на неї очікувати, сприяє ефективному та економному використанню власних та зовнішніх ресурсів (фінансові, інфраструктурні, людські), впровадженню контролю за їх використанням, і, головне, – дає можливість відійти від способу “управління” методом “засипання ям” [5]. Це особливо важливо

сьогодні, коли територіальні громади вступають в новий етап свого існування. Вони отримали повноваження, ресурси власні та ресурси зовнішні. Вони є відповідальними перед своїми мешканцями за формування комфортного та безпечного середовища проживання. Для цього потрібен розвиток – прогнозований та вмотивований. Потрібне планування розвитку та планування простору. І цей процес не зупинити, потрібно йти вперед і вчитися під час руху.

Таким чином, стратегічне планування розвитку території (регіону, району, міст, сільських та селищних населених пунктів) розглядається як науково-обґрунтоване та практично орієнтоване прогнозування розвитку, яке передбачає визначення напрямків і параметрів розвитку конкретної території, їх економіки, екології і соціальної сфери, заходів щодо реалізації намічених програм та проєктів, засоби та шляхи їхнього досягнення на довготермінову перспективу.

1.2. Організаційно-правове забезпечення стратегічного планування розвитку територіальних громад

Необхідність децентралізації влади в Україні назріла давно, але насправді процес потроху рухався у зворотному напрямку – зростала централізація повноважень та ресурсів у вертикалі органів виконавчої влади. Проте така централізація не вирішувала проблем людини у конкретному селі, селищі та місті. Органи виконавчої влади апелювали, що це відбувалося через те, що органи місцевого самоврядування неспроможні виконувати покладені на них функції і знову частину функцій перебиралося на органи виконавчої влади. Переважна більшість політичних діячів, пересічних людей починали розуміти, що це зачароване коло можна розірвати винятково не через централізацію, а навпаки, – децентралізацію влади, передачу повноважень та ресурсів на нижчі рівні публічного управління. Однак, одразу виникало запитання: на які рівні управління мають бути передані ці

повноваження та ресурси, аби вони були використані максимально ефективно? От тут і постало питання ідеології та змісту реформи децентралізації влади [13, с. 40]. Для того, щоб зрозуміти ідеологію реформи місцевого самоврядування, варто було б оцінити попередню ситуацію і спробувати розібратися, чому система державного управління, яка існувала, неефективна. В Україні закладені конституційні засади місцевого самоврядування, ратифікована Європейська хартія місцевого самоврядування, ухвалено низку базових нормативно-правових актів, які створюють правові та фінансові основи його діяльності [23].

В Україні процес побудови стратегічних відносин та управління бере свій початок лише із прийняттям Конституції України [28] у 1996 р. Спостерігається прийняття ряду законодавчих актів, що формують основу регіональної політики в Україні, зокрема закони України “Про місцеве самоврядування в Україні” від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР [65], “Про місцеві державні адміністрації” від 09.04.1999 р. № 586-XIV [66], “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку” від 23.03.2000 р. № 1602-III [57], “Про стимулювання розвитку територій” від 08.09.2005 р. № 2850-IV [67], “Про засади державної регіональної політики” від 05.02.2015 р. №156-VIII [62], “Про добровільне об’єднання територіальних громад” від 05.02.2015 р. №157-VIII [59], а також прийняття постанови Кабінету Міністрів України “Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року” від 06.08.2014 р. № 385 [64].

Окрім законодавчої бази, українськими дослідниками визначені принципи стратегічного управління: цілеспрямованості, ієрархічності, динамічної рівноваги, взаємозалежності. Опрацьовано механізм реалізації стратегічних завдань, що діють у контексті оперативного управління. Проте від часу ухвалення Конституції України та базових для місцевого самоврядування нормативно-правових актів розвиток місцевого самоврядування фактично зупинився на рівні територіальних громад – міст

обласного значення, оскільки переважна більшість територіальних громад через їх надмірну подрібненість та надзвичайно слабку фінансову базу виявилась неспроможною до виконання повноважень місцевого самоврядування [18, с. 152].

У 2014 р. у 70% кількості територіальних громад проживало населення менш ніж 2 тис. осіб, а відтак, з огляду на незначну кількість населення, у громаді виникали проблеми із наповненістю шкіл, відсутністю дитячих садків, фельдшерсько-акушерських пунктів тощо. Окремим питанням стояло питання наповнення бюджету місцевої ради такої громади, видаткова частина якого майже на 100% складалася із заробітної плати голови, секретаря та працівників сільської або селищної ради [26].

Отже, існуюча в Україні система місцевого самоврядування не відповідала сподіванням та потребам суспільства. Функціонування місцевого самоврядування не було направлено на реалізацію його головного призначення – створення та підтримка сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, надання мешканцям територіальних громад якісних і доступних публічних послуг на основі сталого розвитку дієздатної громади [26]. Перед місцевим самоврядуванням постали виклики, які потребували ефективного та швидкого реагування:

- економічна неспроможність переважної більшості територіальних громад, органів місцевого самоврядування;
- недостатність ресурсів у бюджетах розвитку територіальних громад для інвестицій в інфраструктуру;
- криза комунальної інфраструктури, загрозлива зношеність теплових, водо-каналізаційних, водопостачальних мереж та житлового фонду;
- відсутність чіткого розподілу повноважень між рівнями, органами та посадовими особами місцевого самоврядування;
- відчуженість органів місцевого самоврядування від населення та їх корпоратизація, закритість діяльності;

- неефективне використання комунальної власності, земельних ресурсів, корупція, патерналізм у відносинах з населенням;
- криза кадрової політики, системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації посадових осіб, службовців органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;
- нерозвиненість незалежного суспільного сектору соціальних ініціатив і соціальної економіки з виробництва соціальних, культурних, побутових, інформаційних та інших послуг для населення;
- невикористання ресурсного потенціалу цього сектору у місцевому розвитку;
- нерозвиненість форм прямої демократії, відсутність у жителів навичок безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення;
- соціальна дезінтеграція територіальних громад та неспроможність жителів до солідарних дій із захисту своїх прав і відстоювання інтересів у співпраці з органами місцевої влади та досягнення спільних цілей розвитку спільнот;
- складна демографічна ситуація у більшості територіальних громад і погіршення кількісних та якісних параметрів людських ресурсів [18, с. 201].

Ці виклики посилювалися проблемами правового та інституційного характеру, які так і не були вирішені у попередні роки:

- конституційно-правовою невизначеністю територіальної основи місцевого самоврядування, диспропорціями радянської системи адміністративно-територіального устрою;
- надмірною централізацією повноважень, фінансових, матеріальних та інших ресурсів;
- неефективною державною регіональною політикою, яка не стимулює громади до саморозвитку та прояву місцевої ініціативи;
- дублюванням повноважень місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Проте, коли в Україні політики достатньо сміливо говорять про

проблеми місцевого самоврядування і про необхідність їх вирішення, то при озвучуванні шляхів вирішення цих проблем (перерозподіл повноважень та ресурсів, надання більшої автономності органам місцевого самоврядування) питання створення просторової основи нової системи органів публічного управління ставало каменем спотикання. Чомусь в Україні прийнято було боятися понять “реформа адміністративно-територіального устрою”, “укрупнення громад”, “ліквідація районів” тощо [71]. Хотілось би зазначити, що міжнародний досвід свідчить, що неможливо перерозподілити повноваження та ресурси між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування на користь останніх без їх посилення (укрупнення) чисельно та територіально.

Отже, за роки незалежності України в основному було сформовано законодавство, що визначає систему органів публічної влади, їх повноваження, порядок формування та ресурсну основу діяльності, проте з різних причин, передусім відсутність політичної волі, в Україні так і не було сформовано струнку, зрозумілу, таку, що відповідає потребам її розвитку, систему адміністративно-територіального устрою. Україна чи не єдина держава в Європі, яка досі не має закону, що регулює питання створення та ліквідації адміністративно-територіальних одиниць, ведення їх реєстру і створення на цій основі первинного реєстру адрес [18, с. 121]. Основними проблемами адміністративно-територіального устрою України залишалися:

- 1) непорядкованість його структури;
- 2) нерегульованість статусу низки існуючих адміністративно-територіальних одиниць, відсутність єдиної класифікації та порядку віднесення їх до відповідної категорії;
- 3) віднесення до системи адміністративно-територіальних одиниць населених пунктів, невідповідність реально існуючих категорій населених пунктів визначеним Конституцією України;
- 4) надмірна відмінність адміністративно-територіальних одиниць одного рівня та категорії за кількістю населення, площею, іншими

параметрами;

- 5) невідповідність статусу багатьох адміністративно-територіальних одиниць їх кадровому, ресурсному та організаційному потенціалу;
- 6) наявність у складі адміністративно-територіальної одиниці інших адміністративно-територіальних одиниць цього ж рівня;
- 7) невідповідність адміністративно-територіальних одиниць рекомендаціям до адміністративно-територіальних одиниць Європейського Союзу;
- 8) наявність у межах території деяких адміністративно-територіальних одиниць територій, що належать іншим адміністративно-територіальним одиницям цього ж рівня адміністративно-територіального устрою;
- 9) нераціональне розмежування між окремими адміністративно-територіальними одиницями;
- 10) надмірна кількість адміністративно-територіальних одиниць базового (близько 12 тис.) та районного рівня (близько 500), що знижує ефективність управління територіями та контролю [27, с. 55].

Адміністративно-територіальний устрій (АТУ) України досить складний для уніфікації і такий, що створює дублювання компетенції в межах однієї одиниці управління. Особливо це видно на прикладі Донецької та Луганської областей, де сільські райони входять до складу міськрад, не мають районної ради та райдержадміністрації, а юридично компетенція кожної сільради в межах цих районів є такою ж, як компетенція міськради, до складу якої вони входять [20, с. 173].

У принципі адміністративно-територіальний устрій – це проблема держави, але за цим стоять проблеми людей, що створюються такою подрібненістю та фрагментарністю адміністративно-територіального устрою України. Людина отримує додаткові труднощі у спілкуванні з владою. Адже держава уже не в змозі утримувати за бюджетний кошт територіальні органи центральних органів виконавчої влади у всіх районах, не кажучи про

громади. Це призводить до того, що простій людині навіть складно зрозуміти, куди їй звертатися зі своїми проблемами [20, с. 179].

Нераціональний адміністративно-територіальний устрій України зумовлює:

- накладання повноважень органів публічної влади різних рівнів адміністративно-територіального устрою, що породжує неузгодженість між органами самоврядування та місцевими державними адміністраціями;
- відсутність можливості повного розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади, а також між органами місцевого самоврядування різних рівнів адміністративно-територіальних одиниць, що знижує ефективність органів публічної влади та породжує їх безвідповідальність;
- низьку ефективність контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування з боку місцевих органів виконавчої влади;
- ускладнення земельних відносин через наявність земель з невизначеною юрисдикцією та земель з декількома власниками – особами публічного права, що знижує ефективність їх використання;
- невідповідність рівнів органів самоврядування, які приймають рішення із земельних питань, рівню важливості питань, що провокує ризики корупції;
- наявність двоступеневої системи бюджетних трансфертів, що породжує нерівномірність забезпечення бюджетними установами населення на рівні міста районного значення, селища, села та високий рівень суб'єктивності у формуванні мережі бюджетних установ;
- неефективне витрачання ресурсів на забезпечення функціонування органів публічної влади в адміністративно-територіальних одиницях із значно нижчою від оптимальної чисельністю населення;
- низьку інвестиційну привабливість через заплутану систему адміністративних відносин;
- неможливість вироблення єдиного оцінювання ефективності витрачання коштів на управління та забезпечення порівняльності

адміністративно-територіальних одиниць одного рівня;

- деградацію сільської бюджетної інфраструктури, насамперед на периферії районів, і, як наслідок, прискорену міграцію сільського населення.

У підтвердження зазначеного, наведемо певні цифрові дані:

1. У 2014 р. в Україні існувало 30475 суб'єктів адміністративно-територіального устрою: Автономна Республіка Крим (АР Крим), 24 області, міста республіканського значення Київ і Севастополь; 490 районів і 178 міст обласного значення; 10278 сільрад; 28498 сіл; 12135 представницьких органів місцевого самоврядування.

2. Виявлено диспропорції між адміністративно-територіальними одиницями:

Сільські ради: Нерубайська – 10980 осіб, Юрківська – 151 особа, диспропорція – у 73 рази.

Міста обласного значення: Львів – 760000 осіб, Моршин – 6225 осіб, диспропорція – у 122 рази.

Райони: Києво-Святошинський – 152200 осіб, Поліський – 6250 осіб, диспропорція – у 24 рази [71].

Отже, система місцевого самоврядування, повноваження цього інституту публічної влади, його матеріально-фінансова основа перестали відповідати вимогам і потребували серйозних змін і реформування, в т.ч. для приведення їх у відповідність до норм Європейської хартії місцевого самоврядування. В інтересах усіх політичних гравців у 2014 р. назріла проблема створити досить стійку до зовнішніх і внутрішніх потрясінь систему публічного управління в Україні в цілому та на всіх рівнях адміністративно-територіального устрою. Лише у такій новій, збалансованій системі опозиція та влада стануть захищеними від взаємних переслідувань, а народ стане повноцінним суб'єктом реалізації свого права на формування влади в державі [48, с. 10].

У принципі, на рівні ідей усі політичні сили в Україні ніби й погодились із таким розвитком політичної системи в Україні. Проте, в

політичних програмах партій, не було досить детальної проробки своїх ідей щодо формування якісно нової, стійкої та збалансованої моделі публічного управління. У своїх передвиборчих обіцянках Партія регіонів заявляла про розширення повноважень органів місцевого самоврядування, Об'єднана опозиція “Батьківщина” наполягала на створенні фінансової основи для місцевого самоврядування, де податок на доходи фізичних осіб і податок на землю в повному обсязі залишатимуться в місцевих бюджетах. Партія “Удар” обіцяла забезпечити коштами місцеві громади. Залишати 100% податку на доходи фізичних осіб, податку на землю та податку на нерухомість у громадах. Гарантувати, що перерозподіл надходжень від решти податків забезпечить фінансування потреб громади. Разом з тим законодавчі ініціативи представників політичних партій у парламенті зводилися переважно до внесення фрагментарних змін до законів про державний бюджет в частині лобювання збільшення видатків на ті чи інші програми, які мали би продемонструвати турботу про виборців в округах.

Більшість партійних діячів ішли у Верховну Раду із розумінням необхідності ліквідувати місцеві державні адміністрації та віддати виконавчу владу органам місцевого самоврядування на місцях, навіть, не усвідомлюючи, що децентралізація - це не знищення державної виконавчої влади на територіях, а розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади. Сформований після Революції Гідності Кабінет Міністрів України своїм розпорядженням від 01.04.2014 р. № 333-р схвалив Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (далі – Концепція), що стала стартом важливої для України реформи, яка нині більш відома як децентралізація. Концепцією визначаються напрямки, механізми, строки формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади, надання високоякісних і доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження

інтересів держави та територіальних громад.

Ухваленою Програмою діяльності Кабінету Міністрів України передбачалася розробка й прийняття низки законодавчих актів, що стосуються системи та повноважень органів місцевого самоврядування, проведення волевиявлення громадян тощо. Виходячи із того, що політичні сили, які створили коаліцію виявились не готовими до швидкого та системного проведення реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади за логічною схемою: зміни до Конституції – створення територіальної основи для органів місцевого самоврядування та виконавчої влади (реформа адміністративно-територіального устрою) – розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування різних рівнів адміністративно-територіального устрою та між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади – закріплення за новими рівнями публічного управління необхідних ресурсів – створення системи нагляду за законністю рішень та дій органів місцевого самоврядування перед державою та за їх ефективність перед виборцями [73, с. 43].

Відтак Україна розпочала реформу “добровільного об’єднання громад”, а Закон України “Про добровільне об’єднання територіальних громад” став фактично головним інструментом реформи, оскільки саме він закладає вимоги щодо порядку створення територіальних громад (ОТГ). Але Україні у 2014 р. реакційні російські кола в особі В. Путіна та С. Лаврова запропонували “федералізацію”, яка на Донбасі матеріалізувалася у цілком реальних людей із російською зброєю, які захоплювали українські міста. Росія в особі міністра зовнішніх справ Лаврова взагалі висунула Україні ультиматум – провести федералізацію і забезпечити права “Юго-Востока” на визначення зовнішньої політики України [71].

Після розпаду СРСР на його теренах, за винятком країн Прибалтики, почала формуватись єдина матриця влади - сильна президентська вертикаль з тотальною підпорядкованістю всієї системи органів виконавчої влади. Слабке місцеве самоврядування, яке залежне від державних адміністрацій та

не спроможне виконувати значної частини власних повноважень. Перехід державного управління та місцевого самоврядування під “партійний дах”, партії, яка є “президентською/урядовою”. Існування такої матриці має гарантувати просте поглинання “тимчасово незалежних” республік Кремлем [13, с. 45].

Якщо говорити про децентралізовану державу територіальних громад, тобто коли основні повноваження є на місцевому рівні, коли відсутня жорстка вертикаль, при якій нижчий рівень підлеглий вищому. Коли громада має бюджет, має ресурси, за нею закріплені повноваження, у випадку появи сепаратистського руху – його гасла не матимуть жодного впливу. На децентралізовану Україну не можна накинути кремлівську централізовану модель управління, децентралізована система не сприйме авторитарної вертикалі і підпорядкованості, де одна особа вирішує все, у тому числі скільки вона має керувати державою.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні засади стратегічного планування розвитку територій, нами зроблені наступні висновки:

1. Зазначено, що сьогодні суспільство починає усвідомлювати, що стан економічного розвитку країни прямо залежить від можливості та зацікавленості територіальних громад займатися стратегічним плануванням місцевого розвитку на своїй території. Територіальні громади мають перетворитись із об'єкта управління на суб'єкт управління і самостійно формувати свою спроможність. Органи місцевого самоврядування отримають можливість та мотив для належного виконання повноважень. Вперше в історії незалежної України територіальні громади будуть нести відповідальність за стратегічне планування свого розвитку та бюджету, за економічний розвиток, залучення інвестицій та розвиток підприємництва. Отже, стратегічне планування власного розвитку дозволяє територіальній

громаді краще усвідомити його цілі, зрозуміти власні конкурентні переваги, а також небезпеки та загрози, які можуть на неї очікувати, сприяє ефективному та економному використанню власних та зовнішніх ресурсів (фінансові, інфраструктурні, людські), впровадженню контролю за їх використанням.

2. В українському законодавстві поняття “місцевий розвиток” чи “місцевий економічний розвиток” практично не зустрічається і юридично відсутні. Частіше всього ми маємо справу з поняттям “регіональний розвиток” (розвиток областей, районів), що пояснюється довгою історією високого рівня централізації державної виконавчої влади і обмеженими можливостями територіальних громад впливати на свій розвиток. Зазначено, що стратегічне планування розвитку території (регіону, району, міст, сільських та селищних населених пунктів) нами розглядається як науково-обґрунтоване та практично орієнтоване планування (прогнозування) стратегії розвитку, яке передбачає визначення напрямків і параметрів розвитку конкретної території, їх економіки, екології та соціальної сфери, заходів щодо реалізації намічених програм та проєктів, засоби та шляхи їхнього досягнення на довготермінову перспективу.

3. В Україні процес побудови стратегічних відносин та управління бере свій початок лише із прийняттям Конституції України в 1996 р. Спостерігається прийняття ряду законодавчих актів, що формують основу регіональної політики в Україні, зокрема закони України “Про місцеве самоврядування в Україні” від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР, “Про місцеві державні адміністрації” від 09.04.1999 р. № 586-XIV, “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку” від 23.03.2000 р. № 1602-III, “Про стимулювання розвитку територій” від 08.09.2005 р. № 2850-IV, “Про засади державної регіональної політики” від 05.02.2015 р. № 156-VIII, “Про добровільне об’єднання територіальних громад” від 05.02.2015 р. № 157-VIII, а також постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року” від 06.08.2014 р. № 385.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГОСТОМЕЛЬСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Історична ретроспектива створення Гостомельської територіальної громади

Гостомель – селище міського типу в Бучанському районі Київської області України. Населення, за офіційними даними, – 14800 мешканців, за неофіційними – понад 18 тис. Площа селища – 3845 га, розташоване за 7 км від м. Києва. За переказом, Гостомель раніше називався Остромиром, було таке чоловіче ім'я. Одна з найдавніших пам'яток старослов'янського письменства в давньоруській редакції називається Остромирове євангеліє. Цілком можливо, що вищезгадане ім'я на землях нинішньої України побутувало в українській формі – Гостромир. Український краєзнавець другої половини ХІХ ст. Л.І. Похилевич, записуючи російською мовою місцеві перекази про те, як раніше називався Гостомель, очевидно переробив ім'я на російський кшталт – Остромир, а -ль – це суфікс присвійності. Можливо, спочатку Гостомель називався Гостромирль чи Гостромерль, тобто поселення чи земля, що належала Гостромирові. На жаль, про останнього нічого не відомо. Можна погодитися з А. Коваль, що після того, як ім'я Гостромир вийшло з ужитку, назва селища для зручності вимовляння перетворилася на Гостомель [17]. Суфікс присвійності -ль активно діяв до ХІІ ст.

Отже, напевне, це селище виникло ще за часів Київської Русі. Однак археологи, у будь-якому разі поки що, цього давнього Гостомеля не знайшли. Уродженка Гостомеля, краєзнавець Галина Осадча записала легенду, що був воїн Гост. Він зі своїми воїнами захищав населення, загинув і був похований на кладовищі, розташованому навпроти прохідної Гостомельського

склозаводу через дорогу. За легендою Гостомель названо на його честь. Що стосується перших писемних згадок про Гостомель, то після навали монголо-татар Русь була ослаблена і потрапила в залежність від золотоординських ханів. У 1362 р. великий литовський князь Ольгерд здійснив похід своїх військ на Подніпров'я і вигнав татар, зайнявши Київ та Київщину. Згодом Литва об'єдналася з Польщею в єдину державу – Річ Посполиту. За переказами, Гостомель існує з дуже давніх часів, але перша письмова згадка про нього датується 1494 р. У 1495 р. великий князь литовський Олександр надає Гостомель князеві І. Дашкевичу-Глинському. У 1614 році польський король Сигізмунд надав Гостомелю Магдебурзьке право. Село Гостомель отримало міські права за сприяння власника – С. Харленського. Під час національно-визвольної війни під керівництвом Б. Хмельницького, він став козацьким сотенним містечком Київського полку, а у 1654 р. був захоплений Московією.

У 1866 р. Гостомель перетворюється на волосний центр, активно розвивається. Він був свідком багатьох історичних подій, пов'язаних з минулим нашої країни. У 1962 р. м. Ірпеню, якому було надано статус міста обласного значення, були підпорядковані Гостомель та інші селища. 22.07.1967 р. Виконавчим комітетом Київської обласної ради депутатів трудящих було прийнято рішення № 566 “Про адміністративно-територіальні зміни в окремих районах області”, відповідно якого с. Мостище Горенської сільради Києво-Святошинського району передавалось в підпорядкування Гостомельській селищній раді цього ж району. Другим пунктом цього ж рішення було Гостомельську селищну раду депутатів трудящих Києво-Святошинського району з підпорядкованими їй населеними пунктами Баланівка і Мостище передати в підпорядкування Ірпінській міській раді [56]. У 1972 р. с. Мостище було включене до території селища Гостомель.

У 2014 р. Україна взяла курс на реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, розпочавши фактично саме цього року участь у реформі децентралізації. Гостомель став одним з

перших на Київщині, хто розпочав шлях до утворення територіальної громади з центром у Гостомелі. Всі необхідні процедури гостомельчани пройшли ще у 2015 р., отримавши не тільки добровільну згоду на входження в ОТГ від сіл Озера, Мошун і Горенки, але й, що передбачено законодавством, від Київської обласної влади та Кабінету Міністрів України. 24.06.2015 р. відбулася 33 (позачергова) сесія VI скликання Озерської сільської ради Бородянського району Київської області. Відповідно до ст. 2, 4, 6 і 7 Закону України “Про добровільне об’єднання територіальних громад” і розпорядження Київської обласної державної адміністрації від 22.06.2015 р. № 224 “Про затвердження висновку Київської обласної державної адміністрації щодо відповідності Конституції та Законам України проекту рішення” [63], сесія Озерської сільської ради вирішила [60]:

1. Об’єднатися з територіальними громадами сіл Горенка та Мошун Горенської сільської рад, села Озера Озерської сільської ради, селища Гостомель Гостомельської селищної ради в Гостомельську територіальну громаду з центром у селищі Гостомель.

2. Доручити Гостомельському селищному голові звернутися до Київської обласної ради з клопотанням про утворення Гостомельської територіальної громади.

3. Повноваження селищної ради, селищного голови припинити з моменту набуття повноважень новообраними органами місцевого самоврядування, селищним головою територіальної громади, утвореної внаслідок добровільного об’єднання.

4. Правонаступником активів і пасивів (зобов’язань) Озерської сільської ради визначити Гостомельську селищну раду, утворену внаслідок добровільного об’єднання [60].

Зазначимо, що 24.06.2015 р. відбулася 47 (позачергова) сесія 6-го скликання Горенської сільської ради Києво-Святошинського району Київської області. Відповідно до ст. 2, 4, 6, 7 Закону України “Про добровільне об’єднання територіальних громад”, розпорядження Київської

обласної державної адміністрації від 22.06.2015 р. № 224 “Про затвердження висновку Київської обласної державної адміністрації щодо відповідності Конституції та Законам України проекту рішення” [63], сесія Горенської сільської ради вирішила [61]:

1. Об’єднатися з територіальними громадами сіл Озера Озерської сільської ради, сіл Горенка та Мощун Горенської сільської ради, селища Гостомель Гостомельської селищної ради в Гостомельську територіальну громаду з центром у селищі Гостомель.

2. Доручити Гостомельському селищному голові звернутися до Київської обласної ради з клопотанням про утворення Гостомельської територіальної громади.

3. Повноваження селищної ради, селищного голови припинити з моменту набуття повноважень новообраними органами місцевого самоврядування, селищним головою територіальної громади, утвореної внаслідок добровільного об’єднання.

4. правонаступником активів і пасивів (зобов’язань) Горенської сільської ради визначити Гостомельську селищну раду, утворену внаслідок добровільного об’єднання [61].

Для остаточного оформлення громади не вистачало лише одного кроку – проведення виборів до ОТГ. Київська обласна державна адміністрація (КОДА) зробила відповідне подання до Центральної виборчої комісії (ЦВК). Однак польському королю легше було дати українському Гостомелю магдебурзьке право, аніж центральному органу виконавчому влади дотриматися законодавства України та оголосити про місцеві вибори, коли все до того готове і відповідає чинному законодавству. Тим самим виконати добровільну волю майже 20 тисяч мешканців територій, які виявили бажання утворити ОТГ. Гостомель був першою ОТГ, яка готова була йти на вибори в Київській області. Станом на 2015 р. спільний бюджет Гостомельської ОТГ мав би складати близько 140 млн грн, а у 2017 р. він склав тільки 40 млн грн.

Чому відбулось гальмування? Одна перепона, яку потім усунули з

допомогою ухваленого закону, це об'єднання сіл, селищ з різних суміжних районів. Це стосується не тільки Гостомелю, а й Бучі. У Гостомельську ОТГ об'єднуються село Озера з Бородянського району, Мощун і Горенка – з Києво-Святошинського району. Проте, є ще й питання самого Гостомеля. Свого часу селище Гостомель стало учасником так званого шведського експерименту, за яким Гостомель став фактично матрешкою в матрешці. Тобто його включили до Ірпінського регіону і це визначення території було закріплене в спеціальному законі, прийнятому у 2001 р. До нового утворення увійшли, крім Ірпеня, Ворзель, Коцюбинське, Буча та Гостомель. До речі, Буча вийшла у 2007 р., а закон припинив чинність з 01.06.2006 р. Однак, статус-кво Гостомеля зберігся. Він залишався частиною міста обласного значення Ірпеня. У тому і полягала проблема, чому Гостомельську ОТГ не пускали на місцеві вибори, бо 50% бюджету м. Ірпеня давав смт. Гостомель. З 2015 р. було підняте питання щодо виходу Гостомеля з Ірпінського регіону та входження до Києво-Святошинського району.

Таким чином, Гостомельська селищна об'єднана територіальна громада була одна із перших в Україні. Яка ще 22.06.2015 р. отримала висновок затверджений головою Київської обласної державної адміністрації щодо відповідності Конституції та законам України проекту рішення про добровільне об'єднання територіальних громад. Відповідно до ч. 8 ст. 7, ч. 1 ст. 8 Закону України “Про добровільне об'єднання територіальних громад” Київська обласна державна адміністрація двічі звернулася з відповідними листами від 20.01.2016 р. та 12.07.2016 р. до Центральної виборчої комісії “Щодо призначення перших виборів депутатів Гостомельської селищної територіальної громади та Гостомельського селищного голови” у зв'язку з утворенням на території Київської області Гостомельської територіальної громади з необхідними додатками [44].

Центральна виборча комісія за результатами розгляду даних звернень Київської обласної державної адміністрації двічі відмовила в проведенні перших виборів та прийняла постанови № 29 від 12.02.2016 р. та № 341 від

26.07.2016 р. “Про відсутність правових підстав для призначення Центральною виборчою комісією перших виборів депутатів Гостомельської селищної ради територіальної громади та Гостомельського селищного голови і оголошення виборчого процесу відповідних місцевих виборів” [54]. Основною перешкодою, яка постала на шляху добровільного об’єднання територіальних громад, стала необхідність зміни меж суміжних районів або міст обласного значення, на яких розташовані територіальні громади, що об’єднуються. Хотілось би зазначити, що через чотириста років після отримання магдебурзького права Гостомель робить новий, дуже важливий для себе крок – створення територіальної громади.

2.2. Стратегія розвитку Гостомельської територіальної громади Київської області

У 2015 р. Гостомель в загальний бюджет Ірпінського регіону дав тільки податку на доходи фізичних осіб 42 млн грн; у 2016 р. – вже 74 млн грн; у 2019 р. цей показник зріс до 96 млн грн. Напевно пропорції розподілу заробленого селищем Гостомель мають бути протилежно іншим, як це й передбачено фінансовими умовами проведення децентралізації. Селищний бюджет Гостомеля має соціальну спрямованість, а певна напруга пов’язана, насамперед, з дефіцитом місць в дитячих садках. Сьогодні будується один дитсадок на 160 місць по вулиці Остромирській та на 90 місць, зводиться інвестором у рахунок пайової участі, на Свято-Покровській вулиці. Здійснюватиметься реконструкція 14-ї школи з добудовою, де одночасно розташований і дитячий садок. Будуть обладнані додаткові 16 класів і відкриті ще чотири групи дитсадка, а також розпочато роботи з проектування нової школи на 240 місць.

Безперечно, до зручностей, які додалися для гостомельчан останнім часом, стало відкриття Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП), який було відкрито до відвідувачів за два дні до святкування Дня селища,

тобто 12.10.2017 р. Отже, у 2017 р. – це було єдине селище в Україні, де розпочав роботу сучасний ЦНАП за всіма стандартами. Центр надання адміністративних послуг – є відділом виконавчого комітету Гостомельської селищної ради, в якому надаються адміністративні послуги суб'єктам звернень через адміністратора та спеціалістів шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг. Перелік адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП, визначаються Гостомельською селищною радою та включає адміністративні послуги органів виконавчої влади, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України [51]. Розташований він на першому поверсі приміщення селищної ради, до речі, теж капітально реконструйованого. В ньому є все необхідне для якісного обслуговування не тільки гостомельчан, але й жителів інших населених пунктів. У тому числі й зона відпочинку для дітей. Якщо на першому етапі ЦНАП надавав лише 48 видів послуг, то за кілька місяців ця цифра доросла до 86 [43]. У планах подальше розширення. Планується надавати послуги щодо виготовлення ай-ді-карток та біометричних паспортів. І відбулося найсуттєвіше – жителям Гостомелю вже не треба з багатьох питань їздити до міста Ірпінь, проблемні питання мешканців селища вирішуються в одному місці – у ЦНАПі.

Отже, Гостомель до війни розвивався досить динамічно. У 2019 р. була створена громадська організація “Агенція розвитку Гостомеля”, саме завдяки ініціативі цієї організації у Гостомелі почав реалізовуватися проєкт із роздільного сортування сміття.

Сьогодні Гостомель стоїть перед непростими викликами вибору свого майбутнього з огляду на глобальні процеси соціально-економічних змін і формування демократичного суспільства в Україні. Стратегія розвитку повинна відображати нові амбітні цілі розвитку громади, які вказують шлях до досягнення її сталого майбутнього як динамічного середовища для життя і роботи. Мета Стратегії розвитку Гостомельської територіальної громади – перетворення Гостомеля на сучасне і комфортне передмістя столиці –

вимагає принципові зміни підходів до всіх сфер його життєдіяльності. 22.05.2020 р. на засіданні виконкому селищний голова наголосив, що вже сьогодні готується стратегічний план розвитку територій з об'єднаним потенціалом можливостей, в якій включатимуться побажання членів Гостомельської ОТГ [16].

Роль лідера у процесах розвитку громади мають відігравати органи місцевого самоврядування, а Стратегія повинна стати основним керуючим документом для дій місцевої влади на шляху досягнення стратегічних цілей. Однак, розробка та реалізація Стратегії неможлива без залучення ключових стейкхолдерів – мешканців і бізнесу і їх бачення має бути визначальним. Не менш важливим є відповідність Стратегії кращим міжнародним практикам та її узгодженість із загальнодержавними та регіональними стратегіями. Дотримання цих умов сприятиме тому, що Стратегія розвитку Гостомеля буде надбанням усіх мешканців територіальної громади.

“Декларація тисячоліття” ООН, прийнята у 2000 р. 189-ма країнами на Саміті тисячоліття ООН, визначила Цілі Розвитку Тисячоліття (ЦРТ), тобто всеосяжні рамки цінностей, принципів і ключових чинників розвитку до 2015 р. Після розроблення універсальних рамок ЦРТ у багатьох країнах світу було здійснено адаптацію ЦРТ і встановлено цільові показники розвитку з урахуванням специфіки національної ситуації. Україна приєдналася до “Декларації тисячоліття” ООН і взяла на себе зобов’язання досягти ЦРТ до 2015 р. У вересні 2015 р. в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку та прийняття Порядку денного розвитку після 2015 р., на якому було затверджено нові орієнтири розвитку [16]. Підсумковим документом Саміту “Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року” було затверджено 17 Цілей Сталого Розвитку та 169 завдань. Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. Для встановлення стратегічних рамок національного розвитку України на період до 2030 р. на засадах принципу “Нікого не залишити осторонь” було

започатковано інклюзивний процес адаптації ЦСР. Кожну глобальну ціль було розглянуто з урахуванням специфіки національного розвитку. Протягом 2016 р. в Україні було проведено низку національних (4) та регіональних (10) консультацій [72].

За результатами консультацій можна зробити висновок, що національні ЦСР слугуватимуть основою для інтеграції зусиль, спрямованих на забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та раціонального природокористування. У рамках відкритого процесу контекстуалізації завдань ЦСР було створено групу високого рівня, 17 робочих підгруп (відповідно до кожної цілі) та проведено 32 круглі столи. До процесу визначення національних ЦСР долучилося понад 800 фахівців за напрямками, що відповідають тематичним сферам ЦСР, – урядовці, управлінці, спеціалісти установ ООН, дипломати, науковці, економісти, демографи, медичні працівники, епідеміологи, екологи, освітяни, журналісти, підприємці, лідери недержавних організацій та інші представники громадянського суспільства [72]. Процес визначення завдань ЦСР та встановлення базового рівня для організації подальшого (на 15 років) моніторингу започаткував національний дискурс щодо вимірювання суспільного прогресу у цілому та удосконалення системи національної статистики.

Необхідним є створення відкритої платформи для забезпечення широкої участі всіх зацікавлених у моніторингу досягнення цілей. Доповідь, присвячена ЦСР, забезпечить міцну основу для подальшого планування розвитку. Досягнення ЦСР потребує глибоких соціально-економічних перетворень в Україні та нового глобального партнерства. Отже, у 2015 р. на саміті ООН були затверджені Глобальні Цілі сталого розвитку 2016-2030 рр., а вже в 2017 р. Уряд України представив Національну доповідь “Цілі сталого розвитку: Україна” [72]. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України ініціювало та протягом 2016 р. координувало інклюзивний процес обговорення ЦСР за такими групами: справедливий соціальний розвиток;

стале економічне зростання та зайнятість; ефективне, підзвітне та всеохоплююче управління і справедливість для всіх; екологічна рівновага та розбудова стійкості. До відкритого процесу встановлення національних завдань ЦСР було залучено понад 800 провідних фахівців у тематичних сферах ЦСР, що забезпечило об'єктивність оцінок.

Київською обласною радою 19.12.2019 р. було затверджено “Стратегію розвитку Київської області на 2021-2017 року”. Ці документи слугують дороговказом при написанні Стратегії розвитку Гостомельської територіальної громади, вони ж окреслюють “червоні лінії” для пріоритетних напрямків. У м. Гостомелі була створена робоча група з представників усіх населених пунктів Гостомельської ТГ. Робочою групою розробляється система показників для оцінки і моніторингу виконання Стратегії, основою для яких є Паспорт громади (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Система показників для оцінки і моніторингу виконання Стратегії [42]

№	Показники	Значення показників
1.	Чисельність населення станом на 1 січня 2019 р.	23122
2.	Кількість населених пунктів, що входять до складу спроможної територіальної громади	4
3.	Площа території, кв. кілометрів	84,1
4.	Кількість закладів, що утримуються за рахунок бюджету:	20
5.	Наявність приміщень для розміщення державних органів, установ, що здійснюють повноваження щодо:	
	- правоохоронної діяльності	+
	- реєстрації актів цивільного стану та майнових паїв	+
	- пенсійного забезпечення	+
	- соціального захисту	+
	- пожежної безпеки	+
	- казначейського обслуговування	+
6.	Наявність приміщень для розміщення органів місцевого самоврядування	+

Знаковим є те, що лікарський склад сформовано не лише з працівників

комунальних установ, а й з приватних лікарів. Існуюча мережа лікувальних установ має потенціал для обслуговування 19300 пацієнтів, проте наразі договори підписано лише з 16013 пацієнтами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Мережа лікувальних закладів Гостомельської ТГ [42]

Населений пункт	Медичні заклади	Кількість лікарів	Обслуговує пацієнтів	Може обслуговувати
Гостомель	Центр первинної медико-санітарної допомоги	сімейних – 3 терапевт – 2 педіатр – 2	6347+576 4028 1639	9000+1800 4000 1800
	ФП с. Мостище			
	Підстанція екстреної швидкої допомоги			
Горенка	Центр первинної медико-санітарної допомоги	Педіатр – 1 Сімейний – 1	791 1694	900 1800
	ФАП с. Мощун			
Озера	ФАП с. Озера			

Не менш важливим аспектом успішної громади є система освіти. На території громади знаходяться 3 школи I-III ступенів, по одній школі I-II ступенів та I ступеня, 3 дитячі садочки та одне навчально-виховне об'єднання сформоване з загальноосвітньої школи I-II ступенів та дитячого садочку. У системі освіти також не обійшлося без новацій – крім комунальних закладів, на території громади функціонує приватний дитячий садочок. Проектна наповнюваність шкіл складає 2131 учня, садочків – 341, а загальна кількість дітей, що відвідують заклади освіти на території громади становить 2571 (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Мережа закладів освіти Гостомельської ТГ [42]

Населений пункт	Заклади освіти		Обслуговує дітей	Може обслуговувати
Гостомель	Школи 1 ступеня	Школа №15 Школа №16	100 75	73 53
	Школи 1-III ступенів	Школа №13 Школа №14	1234 270	1407 488
Горенка	Школа 1-III ступенів	Горенська школа	200	147
	Школа 1-II ступенів	Мощунська школа	60	30
Озера	Школа 1-II ступенів	Озерське навчально-виховне об'єднання	192	80

Особливу увагу в стратегічних напрямках розвитку приділено трансформації системи громадського транспорту. Через територію Гостомельської громади проходять 18 транспортних маршрутів, з яких 13 прямують до столиці. Ці маршрути обслуговує рухомий склад із 105 одиниць, що щоденно роблять 215 рейсів. Попри розгалужену маршрутну мережу, окремі населенні пункти ТГ не мають прямого сполучення між собою, що породжує необхідність у створенні місцевих маршрутів з подальшим переглядом існуючої маршрутної мережі.

Відповідно до міжнародного досвіду будь-яка Стратегія розвитку не може бути реалізована на практиці, якщо вона не базуватиметься на створенні / модернізації сучасної інфраструктури (економічної, соціальної, управлінської). Зважаючи на це члени робочої групи здійснюють аналіз стану та проблем місцевої інфраструктури та інвестиційних проєктів, реалізації яких сьогодні потребують і мешканці, і бізнес громади. Усі охочі мешканці Гостомельської ТГ можуть запропонувати власні проєкти, які проходять

оцінку з огляду на їх потенційний вплив на досягнення цілей Стратегії і виявлено ті, на яких слід зосередитися у першу чергу.

Висновки до розділу 2

Гостомель став одним з перших на Київщині, хто розпочав шлях до утворення територіальної громади з центром у селищі Гостомель. Всі необхідні процедури гостомельчани пройшли ще у 2015 р., отримавши не тільки добровільну згоду на входження в ТГ від сіл Озера Бородянського району, Мощун і Горенки Києво-Святошинського району, але й, що передбачено законодавством, від Київської обласної влади та Кабінету Міністрів України. 22.06.2015 р. Гостомельська селищна рада отримала висновок затверджений головою Київської обласної державної адміністрації щодо відповідності Конституції та законам України проекту рішення про добровільне об'єднання територіальних громад.

Хотілось би зазначити, що через 400 років після отримання Магдебурзького права Гостомель робить новий, дуже важливий для себе крок – створення територіальної громади. 22.05.2020 р. відбулося засідання виконавчого комітету, яке розпочалося з повідомлення селищного голови Гостомелю про затвердження Кабінетом Міністрів України Гостомельської ОТГ в перспективний план формувань громад Київської області і привітання з цією подією членів виконкому, серед яких були присутніми на засіданні представники сіл Горенки та Озер, ці села ввійшли до Гостомельської ТГ. Селищний голова наголосив, що вже сьогодні готується стратегічний план розвитку територій з об'єднаним потенціалом можливостей, в якій включатимуться побажання членів Гостомельської ТГ. Особливо це важливо у сучасних умовах, коли Гостомельська ТГ зазнала значних втрат внаслідок воєнних дій росії проти України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Шляхи удосконалення організаційного механізму стратегічного планування розвитку територіальних громад

Умови та середовище, в якому громади країн світу живуть сьогодні, бувають дуже динамічні, з конвергенцією технологій, глобалізацією, новими суспільними тенденціями і дедалі більшою участю зацікавлених сторін. Для того, щоб не лише виживати, але ще й процвітати в цих умовах, громади мусять бути далекоглядними, мати бажання та стимул сприймати зміни та запроваджувати їх [9, с. 10]. Використання стратегічного планування в розвитку ОТГ дає змогу врахувати ці зміни і складнощі, а також забезпечує потребу в досягненні певних цілей, результат від досягнення яких хочуть бачити усі зацікавлені сторони, мешканці громади. Стратегічне планування – це необхідна умова забезпечення того, щоб діяльність з місцевого розвитку у громадах була поступальною, сталою, опиралась на раціональне використання ресурсів і розвивала місцеві фактори конкурентних переваг без зайвих втрат ресурсів і була максимально продуктивною.

Розвинуті муніципалітети світу сьогодні не роблять жодної дії, якщо вона не відповідає стратегії і не крокує до її реалізації. Спочатку стратегія, потім проекти та дії. Отже, без належного розуміння стратегічного планування жодна діяльність з місцевого розвитку не буде результативною. Часто виникає питання – чому одні громади, регіони, міста, селища чи муніципалітети у складний час глобальних змін мають природну здатність зосереджувати та мобілізувати ресурси для розвитку, пристосовуватись до змін та викликів, використовуючи їх як нові можливості, а в той самий час інші постійно скаржаться на проблеми та відсутність коштів і “пливуть за течією”. Справа в тому, що успіх у місцевому розвитку не просто звалюється

сам по собі, він потребує ефективної стратегії, відповідного планування, адекватних дій та наполегливої праці у досягнення зазначених цілей.

Досвід багатьох країн дає підстави для висновку, що планування є ключовим аспектом ефективної діяльності із забезпечення розвитку громад. Без використання стратегічного підходу дії представників публічної влади ризикують бути частковими, неузгодженими і безрезультативними. Стратегічне планування – це впорядкована діяльність, спрямована на обґрунтування та прийняття важливих рішень щодо місцевого розвитку, впровадження заходів, програм та проєктів, які направлені на реалізацію змін задля бажаного майбутнього стану території. Воно передбачає глибоке дослідження ситуації, виконання аналізу зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу, вивчення проблем громади, обґрунтування бачення розвитку та оцінку можливих стратегічних альтернатив. Стратегічне планування побудоване на комунікації та участі громади, а тому сприяє врахуванню різноманітних інтересів і цінностей, прийняттю консолідованих рішень, на реалізації яких концентруються зусилля та ресурси основних учасників місцевого розвитку.

Популярність стратегічного планування у світі зумовлюється сучасними вимогами глобальної економіки, переходом країн-лідерів на систему стратегічного управління, що відповідає вимогам “нової економіки” і потребам моделювання розвитку майбутнього в умовах постіндустріального суспільства. Вибір стратегії розвитку, яку б можна було проголосити публічно, сьогодні є важливою у діяльності різних органів публічної влади, які займаються плануванням розвитку територій. Сучасна стратегія повинна [12, с. 112-119]:

- містити ясні цілі, досягнення яких є вирішальним для загального результату місцевого розвитку;
- підтримувати громадську ініціативу;
- концентрувати головні зусилля в потрібний час у потрібному місці;

- передбачати таку гнучкість поведінки, щоб використовувати мінімум ресурсів для досягнення максимального результату;

- сприяти адаптації розвитку території до зовнішніх змін;
- спрямовувати дії ОМС у потрібному напрямку;
- визначати скоординоване керівництво;
- окреслювати коректну послідовність дій;
- забезпечувати гарантовані ресурси.

Стратегічне управління територіями охоплює систему довгострокових, середньострокових та короткострокових планів, програм і проєктів. Однак головний змістовий акцент робиться на довгострокові цілі та пошук шляхів їх досягнення. Варто уточнити співвідношення понять “стратегічне планування” та “стратегічне управління”. Стратегічне управління – це системний послідовний процес впливу (планування, організація, мотивація, контроль), що визначає порядок дій з розробки і реалізації стратегії; постійна діяльність та контроль з метою вчинення правильних дій, які необхідно зробити сьогодні, щоб досягнути бажаних цілей у майбутньому. Стратегічне планування – процес постановлення цілей, пошуку шляхів їх досягнення, розробка плану дій, планування необхідних ресурсів, системи моніторингу та підтримки зв’язку із зовнішнім середовищем. Стратегічне планування оформляється в документ, який носить назву “Стратегія”.

Основні принципи стратегічного планування:

1. Партнерство; у процесі розробки планів є дуже важливим і необхідним для сталості, особливо в середовищі, яке постійно змінюється. До участі у цьому процесі запрошуються всі зацікавлені сторони – представники органів публічної влади, громадських організацій, асоціацій, бізнес-спільнот, підприємці, активні представники громади тощо. У процесі розбудови стратегії має відбутись досягнення консенсусу між бізнесом, громадою та владою щодо майбутніх очікувань громади.

2. Співпричетність і колективна участь; важливо заохотити

посадовців, громадськість, всіх учасників і залучених сторін відчуті “співпричетність” до процесу, розуміння позицій влади, бізнесу та громади. Це сприяє розбудові партнерства та взаєморозуміння у громаді, повної підтримки та залучення до програм і проєктів. Всі учасники повинні відчувати свій вплив на процес планування та реалізації місцевого розвитку.

3. Єдність стратегії та тактики; стратегія повинна бути трансформована у поточні плани – плани дій та конкретні проєкти. Стратегічний план є комбінацією бачення, довгострокових стратегічних цілей та середньострокових оперативних цілей, заходів, програм та проєктів, які треба впроваджувати, щоб досягнути цілей стратегії.

4. Прозорість і загальнодоступність. Забезпечення прозорості процесів розроблення та реалізації стратегії, висвітлення їх у ЗМІ, широке обговорення результатів, доступність та можливість участі зацікавлених сторін.

5. Багатогранність. Стратегія розвитку територіальної громади має бути розроблена таким чином, щоб, наскільки можливо, поєднувати економічні, соціальні й екологічні завдання. У тих випадках, коли таке поєднання є ускладненим, необхідно досягати певних компромісів.

6. Пріоритетність. Включення до стратегії головних напрямків, реалізація яких дасть змогу забезпечити гармонійний розвиток території.

7. Результативність. Спрямовання всіх заходів, внесених до стратегії, на досягнення поставлених цілей.

8. Цілепокладання. Чітке формулювання мети та конкретних стратегічних цілей.

9. Об’єктивність. Вибір стратегічних цілей будується на діагностиці внутрішніх і зовнішніх умов території, стратегічному аналізі життєдіяльності громади.

10. Ефективність; визначення кількісного виразу співвідношення витрат і результатів поліпшення економічного та соціального стану території.

11. Компетентність; забезпечення відповідності кола питань, на

вирішення яких спрямована стратегія, та компетенції органів публічного управління територіальним розвитком.

12. Спадкоємність; залучення до процесу розроблення представників усіх зацікавлених сторін задля забезпечення спадковості в реалізації розробленої стратегії.

13. Альтернативність; опрацювання альтернативних варіантів стратегії.

14. Ситуаційність; виявлення, оцінка, врахування впливу внутрішніх чинників та зовнішнього середовища, можливих варіантів розвитку залежно від їх комбінації.

15. Безперервність та гнучкість. Відбувається безперервний процес зворотного зв'язку між етапами процесу стратегічного планування через моніторинг і коригування. Підготовлений і затверджений стратегічний план піддається постійному моніторингу, аналізу та коригуванню. Кожен виконаний проєкт і кожне економічне покращення змінює середовище для майбутнього стратегічного планування.

16. Парадокс двоїстості; з одного боку, стратегія є динамічним документом, що може і навіть мусить коригуватися, але, з іншого боку, її треба притримуватись та виконувати. Не можна змінювати у затвердженій стратегії пріоритетні напрями розвитку, стратегічні цілі, але точно будуть змінюватися оперативні цілі, завдання програми або проєкти.

17. Відповідність бюджету; стратегія має бути повністю інтегрована до бюджетного процесу, що забезпечить відповідність запланованих заходів, спрямованих на досягнення цілей, наявним фінансовим ресурсам та не дозволить їм перетворитися на “пусті побажання”. Обмежений потенціал та часові рамки також позначатимуться на ступені досяжності очікуваних результатів.

18. Орієнтація на потреби й інтереси людей. Ефективна стратегія вимагає підходу, що ставить людей у центр уваги і забезпечує довготермінове покращення становища для громади.

19. Ієрархія стратегічних планів. Всі стратегічні плани, які стосуються різних сфер діяльності (стратегія сталого розвитку, енергозбереження, залучення інвестицій, стратегія водопостачання тощо), та відповідні їм плани дій повинні бути викладені у ієрархію пріоритетів і мати певний рівень підпорядкування.

20. Цілісність та інтегрованість. Розробка стратегічного плану громади здійснюється із урахуванням пріоритетів розвитку держави та регіону. Принцип визначає дотримання регіональних та загальнодержавних інтересів, а також використання системного підходу до побудови планів вищого чи нижчого рівня.

Основними методами стратегічного планування є:

1. Експертний метод. Стратегія розробляється експертами, які роблять глибокі дослідження статистичних показників, використовують математичний апарат, проводять кореляційні чи факторні аналізи, прогнозують тенденції та пропонують плани дій, професійно працюють над створенням стратегії і віддано відпрацьовують отриману платню.

2. Експертно-консультативний. Стратегія розробляється експертами, які в процесі дослідження середовища та розробки основних напрямків розвитку звертаються по консультації (круглі столи, громадські слухання, анкетування тощо) до місцевої громади (бізнесу, громадських організацій тощо) та влади.

3. Адміністративно-консультативний. Стратегія розробляється владою та муніципальним менеджментом з консультативним залученням громади через опитування громадської думки, круглі столи, громадські слухання тощо.

4. Метод “співучасті”, що базується на довготривалому партнерстві із залученням експертів. Концепція методу побудована на колективній участі громади та формуванні групи професіоналів з лідерів місцевих громад, бізнесів і влади, яка працює над стратегією розвитку за допомогою залучених незалежних експертів. Найефективнішим вважається сьогодні Метод

“співучасті”, що базується на довготривалому партнерстві із залученням експертів. Успішний сталий економічний розвиток потребує реального партнерства, а стратегічне планування надає системний інструмент для управління змінами та досягнення консенсусу в територіальній громаді щодо спільного бачення кращого економічного майбутнього.

На нашу думку, Україні сьогодні притаманний адміністративно-консультативний метод, як найбільш ефективний на етапі реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Залучення сторонніх експертів значно підсилює вагомість процесу розробки документу, скеровує дії учасників та надає їм впевненості у прийнятті правильних управлінських рішень. З точки зору методики, стратегічне планування є складним інструментом впливу на економічне майбутнє. В процесі стратегічного планування переглядаються місцеві економічні умови, а також аналізуються сили, які впливають на місцеву економіку ззовні. Далі розробляються конкретні заходи (програми, проекти, завдання), які необхідно виконати. Разом із тим, зміни, які треба впровадити, мають впливати на всю місцеву економіку за допомогою конкретного набору вибраних заходів.

Через те, що наявні в територіальній громаді ресурси завжди обмежені, в процесі стратегічного планування мають постійно виявлятися та відбиратися проблеми, завдання та заходи, що є найбільш потрібними і здійсненними. У процесі стратегічного планування вирізняють чотири етапи в процесі організації, які незалежно від вибраного методу розробки мають чітку послідовність.

Перший етап – організаційно-підготовчий, який починається із готовності органів публічної влади та громади професійно працювати над підготовкою місцевої стратегії. На цьому етапі приймається рішення про необхідність створення проекту Стратегії, вибираються експерти (консультанти), залучаються активісти територіальної громади та формується команда (робоча група) стратегічного планування (її ще називають

експертною командою), а також розробляється графік роботи та створюються всі умови для забезпечення організованого системного процесу.

Другий етап – дослідження середовища, пов'язаний з діагностикою стану розвитку території, виявленням проблем та можливостей, а також ризиків у громаді (SWOT-аналіз). Він спирається на дані статистики та опитування. Важливим компонентом цього етапу є компетентність та інтелект залучених учасників стратегічного планування, професійність експертів (консультантів), тому що завдяки саме аналітичній роботі, з використанням об'єктивних і суб'єктивних даних, треба створити документ, який найкращим чином відображатиме ситуацію в території, виявлять конкурентні переваги громади, розкриють потенціал та можливості зростання. Чим глибше й об'єктивніше проведено дослідження, чим краще виявлені проблеми та визначені слабкі сторони, тим реалістичнішим буде стратегічний план. Представлення результатів аналізу та спільне обговорення з громадою допомагає узагальнити зібрані проблеми, розкласти пріоритети та вибрати ті проблеми, на вирішення яких буде направлений стратегічний план. Цей етап є ключовим. Дослідження середовища переплітається зі стратегічним аналізом. Результати напрацювання цього етапу є базою для роботи над стратегією [14, с. 142].

Третій етап є, власне, самим процесом роботи над побудовою стратегічного плану - формуванням “дерева цілей” та напрацюванням планів дій. Цілі мають вибудовуватись у чіткій послідовності: бачення - пріоритетний напрямок - стратегічні цілі - оперативні цілі - заходи (проекти, програми, завдання) і бути сформовані у план дій. На цьому етапі також варто застосовувати методи стратегічного аналізу, враховуючи виникнення “зворотного зв'язку” та необхідність повертатися до попередніх етапів планування. Оперативні цілі мусять бути представлені заходами у вигляді міні-проектів або програм із розписаними завданнями, персоніфікацією виконавців, термінами виконання та бюджетом. На цьому етапі багато залежить від консенсусу влади та учасників розробки стратегії, можливостей

створення публічно-приватного партнерства, спільного пошуку зовнішніх джерел фінансування для реалізації цілей стратегії у майбутньому [14,с. 150].

Четвертий етап – це заключний етап у процесі розробки стратегії, але стартовий етап у процесі реалізації. Заключний етап включає: процедуру затвердження стратегічного плану та організацію роботи з моніторингу за його реалізацією. Після затвердження стратегічного плану необхідно організувати систему моніторингу та забезпечити щорічне звітування перед громадськістю. Для цього варто розробити індикатори, за якими буде проводитись моніторинг і вимірюватись успішність виконання заходів та досягнення цілей. Виявлені у процесі моніторингу відхилення можуть коригуватися. Найбільш придатними до коригування є оперативні цілі, заходи, проекти та програми, терміни їх виконання та обсяги і джерела фінансування, найменше – пріоритетні напрямки. Зміна пріоритетних напрямків тягне за собою зміну стратегічного плану [9, с. 10].

Моніторинг та оцінка в стратегічному плануванні представляють собою систему ефективного зворотного зв'язку і відіграють надзвичайно важливу роль в управлінні процесом досягнення цілей та виконання планів розвитку. Вони також дозволяють відстежувати та своєчасно коригувати відхилення у ході виконання завдань. Моніторинг та оцінка включають збір, обробку й аналіз даних та інформації, що здійснюються з метою аналізу досягнень і прогресу в реалізації плану дій, проектів та програм (стратегії), а також для визначення ризиків і проблем у процесі реалізації планів, виявлення необхідності їх коригування [8, с. 315]. Отже, моніторинг та оцінка – це важливий і обов'язковий етап у процесі реалізації проектів та стратегії.

У Законі України “Про засади державної регіональної політики” наступним чином формулюється визначення моніторингу стратегії, а саме: “моніторинг та оцінка результативності реалізації державної регіональної політики - періодичне відстеження відповідних індикаторів на основі офіційних статистичних даних та інформації центральних органів виконавчої

влади, органів місцевого самоврядування та проведення на підставі даних моніторингу оцінки результативності виконання індикаторів шляхом порівняння отриманих результатів з їх цільовими значеннями” [62, с. 15]. Якою б не була сфера застосування моніторингу, головний його сенс полягає у виконанні взаємопов’язаних функцій – спостереження, відстеження та попередження. Спостереження та відстеження проводяться з метою виявлення відповідності наявного стану речей бажаному результату та попередження виникнення небажаних наслідків. Моніторинг начебто відповідає на запитання: Що досягнуто? Чи є відхилення від намічених раніше результатів (показників чи індикаторів)? Види моніторингу:

1. Моніторинг ситуації. Такого виду моніторинг стосується оцінки визнання конкретного факту змін чи відсутності змін щодо умов та стану справ у територіальній громаді (загальні тенденції соціально-економічного розвитку, залучення інвестицій, розвитку бізнесу, поводження з твердими побутовими відходами, політичний клімат тощо).

2. Моніторинг процесу. Такого виду моніторинг стосується тривалого часу і покликаний оцінити прогрес в реалізації стратегії, успішність впровадження планів дій (програм та проєктів), досягнення короткострокових та середньострокових результатів, виявити потреби необхідних коригувань чи змін у діях та планах.

Таким чином, стратегічне планування – це необхідна умова забезпечення того, щоб діяльність з місцевого розвитку в громадах була поступальною, сталою, опиралась на раціональне використання ресурсів і розвивала місцеві фактори конкурентних переваг без зайвих втрат ресурсів і була максимально продуктивною. Це впорядкована діяльність, спрямована на обґрунтування та прийняття важливих рішень щодо місцевого розвитку, впровадження заходів, програм та проєктів, які направлені на реалізацію змін задля бажаного майбутнього стану території. Воно передбачає глибоке дослідження ситуації, виконання аналізу зовнішнього оточення території та її внутрішнього потенціалу, вивчення проблем громади, обґрунтування бачення

розвитку та оцінку можливих стратегічних альтернатив. Стратегічне планування побудоване на комунікації та участі громади, а тому сприяє врахуванню різноманітних інтересів і цінностей, прийняттю консолідованих рішень, на реалізації яких концентруються зусилля та ресурси основних учасників місцевого розвитку.

3.2. Пропозиції щодо стратегічного планування у Гостомельській територіальній громаді Київської області

Аналіз перших кроків реалізації адміністративно-територіальної реформи та децентралізації засвідчив існування проблем, які характеризуються системним характером. Їх визначення та дослідження дозволяють сформулювати певні висновки та рекомендації щодо можливості усунення в майбутньому. Нормативно-правову базу здійснення стратегічного планування місцевого розвитку можна умовно поділити на три блоки [6, с. 17]:

– Перший – визначає роль та місце органів місцевого самоврядування в організації та здійсненні процесу управління розвитком території, зокрема через розроблення і реалізацію стратегій місцевого розвитку.

1. Другий – формує основні засади стратегічного планування на місцевому рівні (від держави до окремої території).

2. Третій – визначає особливості участі у процесі формування та реалізації стратегії місцевого розвитку громадськості.

Нормативно-правові документи першого блоку формують рамкові умови, за якими органи місцевого самоврядування мають можливість самостійно розробляти та реалізовувати програми, в тому числі, стратегії розвитку території. Основою першого блоку є Конституція України. Крім того, до нього входять Закони України “Про місцеве самоврядування в Україні”, “Про місцеві державні адміністрації”. Згідно чинного законодавства

питання соціально-економічного розвитку територій України на рівні окремих адміністративно-територіальних одиниць, районів і регіонів належать до компетенції, перш за все органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади (районних і обласних державних адміністрацій).

Точка зору, згідно якою місцева стратегія здатна замінити базові документи планування (просторовий, соціально-економічний, секторальні плани тощо), безумовно, є хибною. Стратегічний план має виступати як організуюча оболонка для інших документів планування місцевого розвитку. Тобто він допомагає сформувати на території цілісну взаємоузгоджену, прозору та ефективну систему планування. Сільські, селищні, міські ради є одиницями місцевого самоврядування, що представляють відповідні територіальні громади і здійснюють від їх імені та в їх інтересах визначені Конституцією та законами України функції і повноваження. До власних повноважень сільських, селищних, міських рад у сфері соціально-економічного та культурного розвитку відносяться [65]:

- підготовка програм соціально-економічного та культурного розвитку, забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку відповідної території;

- складання балансів фінансових, трудових ресурсів, грошових доходів і видатків, необхідних для управління соціально-економічним та культурним розвитком території, розгляд проектів планів підприємств і організацій, які належать до комунальної власності відповідних територіальних громад;

- попередній розгляд планів використання природних ресурсів місцевого значення, пропозицій щодо розміщення, спеціалізації та розвитку підприємств і організацій незалежно від форм власності;

- подання до районних, обласних рад необхідних показників і внесення пропозицій до програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних районів і областей, а також до планів підприємств,

установ і організацій будь-якої форми власності, розташованих на відповідній території, з питань місцевого значення та деяких інших.

До делегованих повноважень у сфері соціально-економічного і культурного розвитку належать розгляд і узгодження планів підприємств, установ та організацій, що не належать до комунальної власності територіальних громад, здійснення яких може викликати негативні соціальні, демографічні, екологічні та інші наслідки, підготовка до них висновків і внесення пропозицій до відповідних органів.

Сільський, селищний, міський голова є головною посадовою особою територіальної громади та очолює виконавчий комітет відповідної сільської, селищної, міської ради. Таким чином, сільський, селищний, міський голова відповідно до покладених на нього обов'язків є основним суб'єктом, що здійснює організацію планувального процесу на території. Районні та обласні ради є органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад у межах повноважень, визначених Конституцією і законами України, а також повноважень, переданих їм сільськими, селищними, міськими радами. До повноважень районних та обласних рад у сфері соціально-економічного і культурного розвитку відносяться [65]:

- затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку району, області, а також цільових програм з інших питань;
- затвердження районних і обласних бюджетів та звітів про їх виконання;
- розподіл переданих з державного бюджету коштів у вигляді дотацій, субвенцій відповідно між районними бюджетами, місцевими бюджетами міст обласного значення, сіл, селищ, міст районного значення;
- регулювання земельних відносин;
- управління об'єктами спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах;
- вирішення питань про надання дозволу на спеціальне використання

природних ресурсів;

- прийняття рішень про організацію територій і об'єктів природо-заповідного фонду місцевого значення;
- прийняття рішень щодо делегування місцевим державним адміністраціям окремих повноважень районних, обласних рад;
- розв'язання інших питань, визначених законом.

У нинішній період районні та обласні ради делегують місцевим державним адміністраціям переважну більшість своїх повноважень із соціально-економічного і культурного розвитку. Серед них – підготовка проєктів програм соціально-економічного й культурного розвитку, цільових програм з інших питань, пропозицій до загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального та культурного розвитку України; забезпечення збалансованого економічного і соціального розвитку відповідної території, ефективного використання природних, трудових та фінансових ресурсів; підготовка і подання до відповідних органів виконавчої влади фінансових показників і пропозицій до проекту Державного бюджету України та інші [65].

Виконавчі органи сільських, селищних, міських, районних у містах рад підконтрольні та підзвітні відповідним радам, а з питань здійснення делегованих їм повноважень органів виконавчої влади – також підконтрольні відповідним органам виконавчої влади. Органи місцевого самоврядування в межах повноважень, визначених законом, приймають рішення, обов'язкові до виконання на відповідній території. Отже, наведене свідчить, що в Україні територіальні громади наділені правом здійснювати планування власного розвитку.

Другий блок – формування засад стратегічного планування в Україні – складається з наступних документів: законів України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України”, “Про державні цільові програми”, “Про стимулювання розвитку регіонів”, “Про засади державної регіональної політики”, Указу Президента

України “Про Концепцію державної регіональної політики”, постанов Кабінету Міністрів України “Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року”, “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”, “Деякі питання державного фонду регіонального розвитку”, “Про утворення Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку”, “Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку”, наказу Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України “Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації” та інше.

Закон України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” визначає правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць як складової частини загальної системи державного регулювання економічного і соціального розвитку держави. Відповідно до цього Закону система прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку складається з [57]:

- прогнозів економічного і соціального розвитку України на середньо- та короткостроковий періоди;
- прогнозів розвитку окремих галузей економіки на середньостроковий період; загальнодержавних програм економічного, соціального розвитку, інших державних цільових програм;
- прогнозів економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей, районів та міст на середньостроковий період;
- програм економічного і соціального розвитку Автономної

Республіки Крим, областей, районів та міст на короткостроковий період.

В основу розроблення зазначених документів покладено наступні принципи:

- цілісності, який забезпечується розробленням взаємоузгоджених прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки й окремих адміністративно-територіальних одиниць на коротко- та середньостроковий періоди та на більш тривалий період;

- об'єктивності, який полягає в тому, що прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку розробляються на основі даних органів державної статистики, центральних органів виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну політику у сфері економічного і соціального розвитку, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також звітних даних із офіційних видань Національного банку України;

- науковості, який забезпечується розробленням прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку на науковій основі, постійним удосконаленням методології та використанням світового досвіду в галузі прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку;

- гласності, який полягає в тому, що прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку є доступними для громадськості.

Інформування про цілі, пріоритети та показники цих документів забезпечує суб'єктів підприємницької діяльності необхідними орієнтирами для планування власної виробничої діяльності;

- самостійності, який полягає в тому, що місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень відповідають за розроблення, затвердження та виконання прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку відповідних

адміністративно-територіальних одиниць. Прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку забезпечує координацію діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;

- рівності, який полягає в дотриманні прав та врахуванні інтересів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання всіх форм власності;
- дотримання загальнодержавних інтересів, який полягає в тому, що органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування повинні здійснювати розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку виходячи з необхідності забезпечення реалізації загальнодержавної соціально-економічної політики та економічної безпеки держави [57].

Щорічні програми соціально-економічного розвитку територій розробляються взаємоузгоджено з щорічним посланням Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє і зовнішнє становище України. Такі програми мають містити:

1. Аналіз соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці за попередній і поточний роки та характеристика головних проблем розвитку її економіки та соціальної сфери.
2. Стан використання природного, виробничого, науково-технічного та трудового потенціалу, екологічна ситуація у відповідній адміністративно-територіальній одиниці.
3. Можливі шляхи розв'язання головних проблем розвитку економіки і соціальної сфери відповідної адміністративно-територіальної одиниці.
4. Цілі та пріоритети соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці в наступному році.
5. Систему заходів місцевих органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування щодо реалізації соціально-економічної політики з визначенням термінів виконання та виконавців.
6. Основні показники соціально-економічного розвитку відповідної

адміністративно-територіальної одиниці.

7. Дані про отримання та використання доходів від розпорядження об'єктами права комунальної власності, ефективності використання об'єктів права комунальної власності, показники розвитку підприємств та організацій, що є об'єктами права комунальної власності.

У Постанові Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 р. “Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету” (із змінами 2012 р.) детально розкрито порядок розроблення та типову структуру оперативних програм розвитку території. Підходи до розробки середньострокових цільових програм регламентуються Законом України “Про державні цільові програми” від 18.03.2004 р. [58]. Метою розроблення цільових програм розвитку території є сприяння реалізації державної і регіональної політики на пріоритетних напрямках розвитку держави, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць; забезпечення концентрації фінансових, матеріально-технічних, інших ресурсів, виробничого та науково-технічного потенціалу, а також координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій для розв'язання найважливіших проблем.

Після свого становлення територіальні громади приділяють значну увагу розвитку інфраструктури населених пунктів: ремонту доріг, садочків, шкіл, будівель медичних закладів, інших об'єктів інфраструктури тощо. Для стимулювання спроможності ТГ цього недостатньо, потрібно не лише користуватися коштами, а й збільшувати надходження, розвивати економічний потенціал громади. Саме тому ТГ спільно з фахівцями розробляють стратегії розвитку громад. Стратегія не є обов'язковим документом, як план соціально-економічного розвитку, але для залучення інвесторів або грантових коштів цей документ дає перевагу та формує позитивне враження донорів чи інвесторів, доводить серйозність намірів. За словами експертів, у Європі жодна інституція не працюватиме, наприклад, з

польською гміною, якщо в неї немає стратегії.

Стратегія – це довготривалий план на 5-10 років, як має розвиватися громада у всіх сферах своєї діяльності. І цей план не залежить від того, хто керівник, яка політична влада в державі і як змінилися депутати. Тоді кожний новий голова, який займає цю посаду, продовжує виконувати цей план, щоб досягнути певних результатів. Завдання полягає в тому, щоб зміни в селах залежали не тільки від особи одного керівника, від того, наскільки він харизматичний і наскільки хоче все змінити. Потрібно, щоб завдяки виконанню цього стратегічного плану громада постійно рухалася в напрямі свого розвитку. Стратегія дає змогу координувати дії, обирати напрями роботи, проводити моніторинг діяльності. Необхідність підготовки та затвердження Стратегічного плану Гостомельської ОТГ викликана зміною соціально-економічної ситуації, як в Україні, так і в Київській області, ухваленням змін до бюджетного та податкового законодавства, якими визначаються нові підходи до фінансування проєктів та програм регіонального розвитку.

Головною метою розроблення Стратегічного плану Гостомельської ОТГ має стати формування нового бачення сталого місцевого розвитку селища в умовах децентралізації та процесів добровільного об'єднання громад, спільно з реалізацією завдань кардинального покращення якості життя мешканців Гостомеля шляхом комплексної зміни системи управління селищем, підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки, інвестиційної привабливості, якості життя через ефективне використання ресурсів та реалізацію узгоджених інтересів влади, громади та бізнесу. Проаналізувавши статистичні данні відображені в Профіль Гостомельської громади, спираючись на результати опитування думки мешканців, члени Робочої групи визначили сильні та слабкі сторони, виявили можливості та загрози розвитку міста, шляхом проведення SWOT-аналізу (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Сильні та слабкі сторони стратегічного планування розвитку Гостомельської ТГ

За результатами проведеного дослідження стану проблем стратегічного планування розвитку територіальної громади вважаємо доцільним запропонувати Гостомельській селищній раді Київської області такі рекомендації та пропозиції:

Стратегічна ціль 1. Розвиток громадянського суспільства. Впроваджувати добре врядування в інтересах своєї громади із широким залученням мешканців міста – сучасна вимога до будь-якого органу місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування повинні досягти прозорості та відкритості при здійсненні своїх повноважень, пов'язаних із задоволенням потреб мешканців.

Оперативні цілі:

1.1. Розширення участі в управлінні ОТГ інституцій громадянського суспільства (ІГС). Впровадження різних форм взаємодії та структурованого суспільного діалогу міської влади з інституціями громадянського суспільства

для розвитку політичного і соціального діалогу.

1.2. Стимулювання розвитку ІГС. Інституції громадського суспільства мають реалізовувати своє призначення, будучи прозорими і ефективними. Влада ОТГ зі свого боку має допомогти впровадженню стандартів справді якісного виконання ІГС їхніх функцій і спільно з ними визначити настанови для їх розвитку. Це має стимулювати громадськість на досягнення високих стандартів якості як у сферах реалізації ними своїх власних завдань, так і у тих питаннях, де вони долучаються до вирішення загальноміських проблем.

1.3. Розвиток місцевої ідентичності. Необхідно розвивати та нормативно закріпляти механізми широкого залучення членів територіальної громади до здійснення функцій місцевого самоврядування, в тому числі через різні форми демократії участі.

Стратегічна ціль 2. Підвищенні ефективності та дієвості місцевого самоврядування. Добре врядування полягає у формуванні системи муніципального управління, здатної ефективно та відповідально виконувати свої повноваження у різних сферах міського життя – як ті, якими вона наділена сьогодні, так і ті, якими вона буде наділена в майбутньому. Водночас Гостомельська громада та місцева влада мають намір докласти зусилля для прискорення реформи місцевого самоврядування в Україні відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування та принципів доброго місцевого врядування, щоб сприяти тим самим інтеграції цінностей європейської спільноти.

Оперативні цілі:

2.1. Розширення кола повноважень. Необхідно розробити й впровадити моделі ефективного здійснення органами місцевого самоврядування більш широкого кола повноважень у сферах надання адміністративних та соціальних послуг, охорони здоров'я, освіти, містобудування, організації транспорту та дорожнього руху, енергоефективності та захисту навколишнього середовища, водних ресурсів

та інших.

2.2. *Впровадження нових механізмів фінансування.* Місто відчуває значну потребу в додатковому фінансуванні регенерації (відродження) міського середовища, оновлення житлового фонду, громадського транспорту, впровадження енергозберігаючих технологій і модернізації систем тепло- електро- та водопостачання, каналізації, забезпечення захисту навколишнього середовища та водних ресурсів, розвитку матеріальної бази охорони здоров'я, освіти, культури та спорту. Мають бути знайдені та впроваджені творчі рішення для забезпечення зростання обсягів інвестицій у різні сфери міського розвитку.

2.3. *Впровадження інформаційних технологій та розвиток інтегрованої системи муніципального управління.* Передбачається подальше впровадження та вдосконалення технології електронного врядування у різних сферах життєдіяльності міста для підвищення якості та прискорення підготовки рішень. Мають і далі реалізовуватись цільові програми на основі інформаційних технологій (ГІС, мультисервісна мережа, автоматизована система керування дорожнім рухом (АСКДР), системи “Безпечне місто”, “Прозоре місто”, “Електронна картка боярчанина”, “Електронна медична картка” тощо).

2.4. *Управління якістю.* Система управління якістю безпосередньо впливає на ефективність і дієвість місцевої влади і може забезпечити високу ефективність використання грошей громади. Міська влада має продовжувати впроваджувати стандарти міжнародних систем якості, схвалені ЄС, та проходити відповідну сертифікацію.

2.5. *Контроль ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.* Необхідно розробити та впровадити об'єктивну та прикладну систему визначення ефективності роботи міської влади. Має бути визначена методика вимірювання дієвості міської ради та її виконавчих органів при розробці та реалізації місцевої політики, постійно підвищуватись рівень компетенції посадовців місцевого самоврядування та впроваджуватись

постійний контроль ефективності виконання ними своїх обов'язків на основі об'єктивних індикаторів.

Стратегічна ціль 3. Розвиток адміністративних та соціальних послуг, орієнтованих на жителів Громади Гостомеля стає більш вимогливою щодо підвищення якості надання різних адміністративних та соціальних послуг органами місцевого самоврядування. Від модернізації управління у цій сфері великою мірою залежить якість життя городян у межах місцевої громади. Тому, необхідно вдосконалення системи надання адміністративних та соціальних послуг, приділяючи головну увагу потребам людей і громади.

3.1. Поліпшення розуміння потреб клієнтів. Знання того, чого хочуть та потребують городяни як клієнти, є фундаментальним принципом для досягнення прогресу у сфері вдосконалення системи надання адміністративних та соціальних послуг. Міська влада повинна прагнути до більш глибокого розуміння очікувань та вимог жителів міста, щоб на основі цього формувати довгострокове бачення потреб громади. Одним з ефективних механізмів досягнення цього має бути подальший розвиток каналів зворотного зв'язку

Висновки до розділу 3

Визначено основні принципи стратегічного планування, а саме:

1. Партнерство, яке у процесі розробки планів є дуже важливим і необхідним для сталості, особливо у середовищі, яке постійно змінюється. Співпричетність і колективна участь; важливо заохотити посадовців, громадськість, всіх учасників і залучених сторін відчутти “співпричетність” до процесу, розуміння позицій влади, бізнесу та громади.
2. Єдність стратегії і тактики. Стратегія повинна бути трансформована у поточні плани – плани дій та конкретні проєкти.
3. Прозорість і загальнодоступність. Забезпечення прозорості процесів розроблення та реалізації стратегії, висвітлення їх у ЗМІ, широке

обговорення результатів, доступність і можливість участі зацікавлених сторін.

4. Багатогранність. Стратегія розвитку територіальної громади має бути розроблена таким чином, щоб, наскільки можливо, поєднувати економічні, соціальні та екологічні завдання.

5. Пріоритетність. Включення до стратегії головних напрямків, реалізація яких дасть змогу забезпечити гармонійний розвиток території.

6. Результативність. Спрямування всіх заходів, внесених до стратегії, на досягнення поставлених цілей.

7. Цілепокладання; чітке формулювання мети та конкретних стратегічних цілей.

8. Об'єктивність. Вибір стратегічних цілей будується на діагностиці внутрішніх і зовнішніх умов території, стратегічному аналізі життєдіяльності громади.

9. Ефективність. Визначення кількісного виразу співвідношення витрат і результатів поліпшення економічного та соціального стану території.

10. Компетентність. Забезпечення відповідності кола питань, на вирішення яких спрямована стратегія, та компетенції органів управління територіальним розвитком.

11. Спадкоємність. Залучення до процесу розроблення представників усіх зацікавлених сторін задля забезпечення спадковості в реалізації розробленої стратегії .

12. Альтернативність. Опрацювання альтернативних варіантів стратегії.

13. Ситуаційність. Виявлення, оцінка, врахування впливу внутрішніх чинників та зовнішнього середовища, можливих варіантів розвитку залежно від їх комбінації.

14. Безперервність та гнучкість. Відбувається безперервний процес зворотного зв'язку між етапами процесу стратегічного планування через моніторинг і коригування. Підготовлений і затверджений стратегічний план

піддається постійному моніторингу, аналізу та коригуванню.

15. Парадокс двоїстості, з одного боку, стратегія є динамічним документом, що може і навіть мусить коригуватися, але, з іншого боку, її треба притримуватись та виконувати. Не можна змінювати у затвердженій стратегії пріоритетні напрямки розвитку, стратегічні цілі, але точно будуть змінюватися оперативні цілі, завдання програми чи проекти.

16. Відповідність бюджету – стратегія має бути повністю інтегрована до бюджетного процесу, що забезпечить відповідність запланованих заходів, спрямованих на досягнення цілей, наявним фінансовим ресурсам і не дозволить їм перетворитися на “пусті побажання”.

17. Орієнтація на потреби й інтереси людей. Ефективна стратегія вимагає підходу, що ставить людей у центр уваги і забезпечує довготермінове покращення становища для громади.

18. Ієрархія стратегічних планів. Всі стратегічні плани, які стосуються різних сфер діяльності (стратегія сталого розвитку, енергозбереження, залучення інвестицій, стратегія водопостачання тощо), та відповідні їм плани дій повинні бути викладені у ієрархію пріоритетів і мати певний рівень підпорядкування.

19. Цілісність та інтегрованість. Розробка стратегічного плану громади здійснюється із урахуванням пріоритетів розвитку держави та регіону. Принцип визначає дотримання регіональних та загальнодержавних інтересів, а також використання системного підходу до побудови планів вищого чи нижчого рівня.

Визначено основні методи стратегічного планування: експертний метод; експертно-консультативний; адміністративно-консультативний; метод “співучасті”, що базується на довготривалому партнерстві із залученням експертів. На нашу думку, Україні сьогодні притаманний адміністративно-консультативний метод, як найбільш ефективний на етапі реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади. У літку 2020 р. було утворено Гостомельську територіальну громаду, вибори до органів

публічної влади в якій відбулися 25 жовтня цього ж року. Тоді в ТГ почали працювати над Стратегією розвитку Гостомельської територіальної громади. За результатами проведеного дослідження стану проблем стратегічного планування розвитку територіальної громади вважаємо доцільним запропонувати Гостомельській селищній раді Київської області рекомендації та пропозиції, які зазначені в підрозділі 3.2.

ВИСНОВКИ

1. Дослідивши теоретичні засади стратегічного планування розвитку територій, нами зроблені наступні висновки. Сьогодні суспільство починає усвідомлювати, що стан економічного розвитку країни прямо залежить від можливості та зацікавленості територіальних громад займатися стратегічним плануванням місцевого розвитку на своїй території. Територіальні громади мають перетворитись із об'єкта управління на суб'єкт управління і самостійно формувати свою спроможність. Органи місцевого самоврядування отримують можливість та мотив для належного виконання повноважень. Вперше в історії незалежної України територіальні громади будуть нести відповідальність за стратегічне планування свого розвитку та бюджету, за економічний розвиток, залучення інвестицій та розвиток підприємництва. Отже, стратегічне планування власного розвитку дозволяє територіальній громаді краще усвідомити його цілі, зрозуміти власні конкурентні переваги, а також небезпеки та загрози, які можуть на неї очікувати, сприяє ефективному та економному використанню власних та зовнішніх ресурсів (фінансові, інфраструктурні, людські), впровадженню контролю за їх використанням.

2. Уточнено сутність базових понять дослідження, зокрема, “місцевий розвиток”, “стратегічне планування”, “стратегічне планування розвитку території”. В українському законодавстві поняття “місцевий розвиток” чи “місцевий економічний розвиток” практично не зустрічається і юридично відсутні. Частіше всього ми маємо справу з поняттям “регіональний розвиток” (розвиток областей, районів), що пояснюється довгою історією високого рівня централізації державної виконавчої влади і обмеженими можливостями територіальних громад впливати на свій розвиток. Зазначено, що стратегічне планування розвитку території (регіону, району, міст, сільських та селищних населених пунктів) нами розглядається як науково-обґрунтоване та практично орієнтоване планування

(прогнозування) стратегії розвитку, яке передбачає визначення напрямків і параметрів розвитку конкретної території, їх економіки, екології та соціальної сфери, заходів щодо реалізації намічених програм та проєктів, засоби та шляхи їхнього досягнення на довготермінову перспективу.

3. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення стратегічного планування розвитку територіальних громад. Зазначено, що в Україні процес побудови стратегічних відносин та управління бере свій початок лише із прийняттям Конституції України в 1996 р. Спостерігається прийняття ряду законодавчих актів, що формують основу регіональної політики в Україні, зокрема закони України “Про місцеве самоврядування в Україні” від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР, “Про місцеві державні адміністрації” від 09.04.1999 р. № 586-XIV, “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку” від 23.03.2000 р. № 1602-III, “Про стимулювання розвитку територій” від 08.09.2005 р. № 2850-IV, “Про засади державної регіональної політики” 05.02.2015 р. № 156-VIII, “Про добровільне об’єднання територіальних громад” від 05.02.2015 р. № 157-VIII, а також постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року” від 06.08.2014 р. № 385 та постанова Кабінету Міністрів України “ Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року ” від 04 серпня 2023 р. № 816. Сформований після Революції Гідності Кабінет Міністрів України своїм розпорядженням від 01.04.2014 р. № 333-р схвалив “Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні”, що стала стартом важливої для України реформи, яка нині більш відома як децентралізація. Документом визначені напрями, механізми, строки формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад. Крім, діючого законодавства

України існують Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій, що визначають єдину методику підготовки стратегії регіону та щорічних програм економічного і соціального розвитку регіону для всієї країни.

4. Розглянуто планування Стратегії розвитку Гостомельської ОТГ. Зазначено, що Гостомель – селище міського типу в Бучанському районі Київської області, яке одно з перших на Київщині розпочало шлях до утворення територіальної громади з центром у селищі Гостомель. Всі необхідні процедури гостомельчани пройшли ще у 2015 р., отримавши не тільки добровільну згоду на входження в ОТГ від сіл Озера Бородянського району, Мощун та Горенки Києво-Святошинського району, але й, що передбачено законодавством, від Київської обласної влади та Кабінету Міністрів України. 22.06.2015 р. Гостомельська селищна рада отримала висновок затверджений головою Київської обласної державної адміністрації щодо відповідності Конституції та законам України проекту рішення про добровільне об'єднання територіальних громад. Для остаточного оформлення громади у 2015 р. не вистачало лише одного кроку – проведення виборів до ОТГ. Але Центральна виборча комісія за результатами розгляду звернень Київської обласної державної адміністрації двічі відмовила в проведенні перших виборів. Отже, основною перешкодою, яка постала на шляху добровільного об'єднання територіальних громад, стала необхідність зміни меж суміжних районів або міст обласного значення, на яких розташовані територіальні громади, що об'єднуються. Хотілось би зазначити, що через чотириста років після отримання магдебурзького права Гостомель робить новий, дуже важливий для себе крок – створення ОТГ. 22.05.2020 р. відбулося засідання виконавчого комітету, яке розпочалося з повідомлення селищного голови Гостомелю про затвердження Кабінетом Міністрів України Гостомельської ОТГ в перспективний план формувань громад Київської області і привітання з цією подією членів виконкому, серед яких були присутніми на засіданні представники сіл Горенки та Озер, ці села

ввійшли до Гостомельської ОТГ. Селищний голова наголосив, що вже сьогодні готується стратегічний план розвитку територій з об'єднаним потенціалом можливостей, в якій включатимуться побажання членів Гостомельської ОТГ.

5. Визначено основні принципи стратегічного планування: партнерство; співпричетність і колективна участь; єдність стратегії і тактики; прозорість і загальнодоступність; багатогранність; пріоритетність; результативність; цілепокладання; об'єктивність; ефективність; компетентність; спадкоємність; альтернативність; опрацювання альтернативних варіантів стратегії; ситуаційність; безперервність і гнучкість; парадокс двоїстості; відповідність бюджету; орієнтація на потреби й інтереси людей; ієрархія стратегічних планів; цілісність та інтегрованість; розробка стратегічного плану громади здійснюється із урахуванням пріоритетів розвитку держави та регіону, що визначає дотримання регіональних і загальнодержавних інтересів, а також використання системного підходу до побудови планів вищого чи нижчого рівня. Основними методами стратегічного планування є: 1) експертний, 2) експертно-консультативний, 3) адміністративно-консультативний та 4) метод "співучасті", що базується на довготривалому партнерстві із залученням експертів. На нашу думку, Україні сьогодні притаманний адміністративно-консультативний метод, як найбільш ефективний на етапі реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади.

6. Розроблено рекомендації Гостомельській селищній й територіальній громаді щодо удосконалення стратегічного планування подальшого розвитку. У літку 2020 р. було утворено Гостомельську територіальну громаду, вибори до органів публічної влади в якій відбулися 25 жовтня в цьому ж році. Тому в ТГ почали працювати над Стратегією розвитку Гостомельської територіальної громади. За результатами проведеного дослідження стану проблем стратегічного планування розвитку територіальної громади вважаємо доцільним запропонувати Гостомельській

селищній раді Київської області такі рекомендації та пропозиції:

Стратегічна ціль 1. Розвиток громадянського суспільства.

Оперативні цілі:

1.1. Розширення участі в управлінні ОТГ інституцій громадянського суспільства (ІГС).

1.2. Стимулювання розвитку ІГС.

1.3. Розвиток місцевої ідентичності.

Стратегічна ціль 2. Підвищенні ефективності та дієвості місцевого самоврядування.

Оперативні цілі:

2.1. Розширення кола повноважень.

2.2. Впровадження нових механізмів фінансування.

2.3. Впровадження інформаційних технологій та розвиток інтегрованої системи муніципального управління.

2.4. Управління якістю.

2.5. Контроль ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Стратегічна ціль 3. Розвиток адміністративних та соціальних послуг, орієнтованих на жителів Громади Гостомеля

3.1. Поліпшення розуміння потреб клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аватанова Г. Просторове планування для економічного зростання: аналіз практики та законодавства. Стратегічні пріоритети. 2016. № 11. С. 38-44.
2. Авер'янов В. Б. Вибрані наукові праці. Київ: Інститут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2012. 448 с.
3. Антонова Л. В. Децентралізація освіти як дієвий сервісний інструмент впливу на розвиток регіонів. Державне управління : удосконалення та розвиток. 2019. № 2. URL: [http:// www.dy.nauka.com.ua](http://www.dy.nauka.com.ua).
4. Бакуменко В. Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень Наукові розвідки державного та муніципального управління. 2015. № 1. URL: [http://\(file:///C:/Users/user/Downloads/Nrzd_2015_1_3.pdf](http://(file:///C:/Users/user/Downloads/Nrzd_2015_1_3.pdf).
5. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І.В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку територіальної громади: навч. посіб. К. : 2017. 121 с.
6. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку : Практичний посібник. К. : ТОВ “Софія-А”. 2012. 88 с.
7. Берданова О.В. Стратегічне планування місцевого розвитку К.: ТОВ “Софія-А”. 2012. 88 с.
8. Блейклі Е.Дж. Планування місцевого економічного розвитку. Пер. з англ. Вид 2-е . Львів. 2002. 416 с.
9. Бутко М. П., Хомик О. Д. Методологічні засади формування сучасної парадигми політики регіонального розвитку. Регіональна економіка. 2014. № 2. С. 7-16.
10. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
11. Варда Я., Клосовські В. Розробка стратегій локального розвитку Пер. з пол. К. : Молодь. 2005. Вид. 2. 312 с.

12. Васильченко Г.В., Даляк Н.А. Методологія якісного аналізу оцінки стану громади, як засіб управління соціально економічним розвитком території. Комунальне господарство міст. Науковотехнічний збірник. Харківська національна академія міського господарства, вип. 94 “Економічні науки”. К. : Техніка, 2010. С.112-119.
13. Васильченко Г.В. Місцевий економічний розвиток та прямі іноземні інвестиції. Галицький економічний вісник. Тернопільський державний технічний університет. 2009. №1 (22). С. 4047.
14. Василюк І.Т. Теоретичні аспекти ефективних стратегій місцевого розвитку. Науковий вісник РДГУ. 2018. С. 138-152.
15. Ващенко О. Взаємовідносини органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій на рівні області, району з питань реалізації делегованих повноважень. Проблеми трансформації територіальної організації влади: збірник матеріалів та документів. Київ: Атіка, 2015. С. 340–349.
16. Відбулося засідання виконавчого комітету 22.05.2020 р. URL: <https://gostomel-rada.gov.ua/news/4136-vidbulosya-zasidannya-vikonavchogo-komitetu-19>
17. Гостомельський край: історія і сучасність. URL: <https://www.gostomel-rada.gov.ua/attachments/article/1236/krairnuga.pdf>
18. Децентралізація в Україні: законодавчі новації та суспільні сподівання. К.: Інститут законодавства Верховної Ради України, 2015. 413 с.
19. Долечек В. Адміністративна реформа: поліпшення якості і підвищення ефективності державних послуг. Вісник НАДУ, 2012. № 1. С. 217-224.
20. Долішній М.І. Регіональна політика і механізм її реалізації [підручник]. К.: Наукова думка, 2003. 276 с.
21. Енциклопедичний словник з державного управління /уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А.М.Михненко та ін.; заред. Ю.В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

22. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац.акад. держ. упр. при Президентові України; наук.ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 3. 288 с.
23. Європейська хартія місцевого самоврядування: Міжнародний документ від 15.10.1985 р. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_036.
24. Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг: навч.-метод. матеріали. О. І. Васильєва, Н. В. Васильєва, О. С. Ігнатенко [та ін.]. Київ: НАДУ, 2012. 56 с.
25. Зозуля В. О. Принципи демократичного врядування в умовах глобалізації. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2017/24.pdf.
26. Козловський С.В. Стратегічний аналіз розвитку регіональних економічних систем. Електронне фахове видання “Ефективна економіка”: URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=178>.
27. Козоріз М. А. Шляхи модернізації механізмів реалізації державної політики регіонального розвитку в Україні. Регіональна економіка. 2018. № 2. С. 52-61.
28. Конституція України : прийнята 28 черв.1996 р. № 254к/96-ВР (зі змінами на доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
29. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.
30. Кузнецов А. О. Концептуальні підходи до формування понятійного апарату в сфері публічного управління. URL: <https://docplayer.net/43265951-Konceptualni-pidhodi-do-formuvannuyaronyatiynogo-apatu-v-sferi-publichnogo-upravlinnya.html>.
31. Лендєл М. О. Перспективи запровадження принципів належного врядування в контексті європейської інтеграції. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/577-%96-1134-1-1020161027.pdf>.

32. Мельник А. Ф. Муніципальний менеджмент: навч. посіб./ за ред. А. Ф. Мельник. Київ: Знання, 2009. 420 с.
33. Методичне забезпечення стратегічного планування в регіонах України. Волинь. 2009. №1. С. 2.
34. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання, затверджені наказом Міністерства економіки України від 04.12.2006 р. № 367.
35. Mintzberg H., Lampel Joseph B., Quinn James Brian, Ghoshal S. The Strategy Process (4th Edition). Hardcover, 2002. 1000 p.
36. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari. New York: The free press, 1998. 406 p.
37. Могильний С. А. Формування стратегічного мислення публічного службовця. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11msamps.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11msamps.pdf).
38. Нудельман В. Стратегічний план використання території України Уряд. кур'єр. 2002. 5 квіт. С. 5.
39. Нудельман В. Стратегія і місто: як не розминутися. Урядовий кур'єр. 2011. № 142. С. 10.
40. Нудельман В.І. Проблеми єдиної методики прогнозування розвитку міст. Містобудування та територіальне планування. 2003. № 16. С. 145—154.
41. Оперативні матеріали Горенської сільської ради КиєвоСвятошинського району Київської області.
42. Оперативні матеріали Гостомельської територіальної громади Київської області.
43. Оперативні матеріали Гостомельської селищної ради Київської області.
44. Оперативні матеріали Київської обласної державної адміністрації.
45. Оперативні матеріали Озерської сільської ради Бородянського

району Київської області.

46. Організація надання публічних послуг на місцевому рівні : навч. посіб. (за заг. ред. О. І. Васильєвої, О. С. Ігнатенка). Київ: НАДУ, 2014. 444 с.

47. Особливості та механізми стратегічного планування. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 2. С. 159-172.

48. Панасюк Б.Я. Прогнозування та регулювання розвитку економіки К. : Поліграфкнига, 1998. 304 с.

49. Писаренко С. М. Євроінтеграційні основи трансформації регіональної політики України. Регіональна економіка. 2014. № 3. С. 56-65.

50. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України К., ТОВ “ПІДПРИЄМСТВО “ВІ ЕН ЕЙ”, 2015. 256 с.

51. Положення про Центр надання адміністративних послуг : затверджено рішенням селищної ради № 325-18-VII від 16.02.2017 р. Оперативні матеріали Гостомельської селищної ради Київської області.

52. Попок А. Сучасні підходи до здійснення реформування державного управління: досвід зарубіжних країн. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-2-4.pdf>.

53. Послуги, орієнтовані на громадянина: відповідно до потреб канадців. Канадський центр розвитку менеджменту. URL: <http://www.centre.pravo.org.ua>

54. Пояснювальна записка до проекту Постанови Верховної Ради України “Про зміни в адміністративно-територіальному устрої Київської області, зміну меж Києво-Святошинського, Бородянського районів, міста Ірпінь та селища Гостомель Київської області”. Оперативні матеріали Верховної Ради України.

55. Приходченко Л. Л. Принципи державного управління як теорія та інструмент забезпечення ефективності. URL: <http://stactionline.org.ua/pravo/28/1125-principi-derzhavnogo-upravlinnya-yak-teoriya-ta-instrument-zabezpechennya-efektivnosti.html>.

56. Про адміністративно-територіальні зміни в окремих районах області : рішення Виконавчого комітету Київської обласної ради депутатів трудящих від 22.07.1967 р. № 566. Оперативні матеріали Гостомельської селищної ради

57. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку : Закон України від 23.03.2000 р. №1602-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

58. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 р. №1621-IV. Відомості Верховної Ради України. 2004. № 25. С. 352.

59. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 р. № 157VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

60. Про добровільне об'єднання територіальних громад : рішення 33 сесії (позачергової) VI скликання Озерської сільської ради Бородянського району Київської області від 24.06.2015 р. / Оперативні матеріали Озерської сільської ради Київської області.

61. Про добровільне об'єднання територіальних громад : рішення 47 сесії (позачергової) VI скликання Горенської сільської ради КиєвоСвятошинського району Київської області від 24.06.2015 р. Оперативні матеріали Горенської сільської ради Києво-Святошинського району Київської області.

62. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. №156-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

63. Про затвердження висновку Київської обласної державної адміністрації щодо відповідності Конституції та Законам України проекту рішення від 22.06.2015 р. № 224. Оперативні матеріали Київської обласної державної адміністрації.

64. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. №695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020->

%D0%BF#Text.

65. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/98-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1186-2011-%D0%BF>

66. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>

67. Про стимулювання розвитку територій : Закон України від 08.09.2005 р. №2850-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text>

68. Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні : монографія. за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.

69. Сельський А. Концепція стратегічного управління в управлінській діяльності. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-1-8.pdf>

70. Стратегічне управління в публічній сфері. URL: http://academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=osn&page=2&tipn=News&newsid=426&designtype=blank_page

71. Ткачук А. Що таке децентралізація. URL: https://edx.prometheus.org.ua/assets/courseware/v1/ff9b5fb8a8bd48b5fc77b5aa0494d872/assetv1:Prometheus+DC101+2017_T4+type@asset+block/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82_1_%D1%82%D0%B8%D0%B6%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C.pdf

72. Цілі сталого розвитку: Україна: національна доповідь/ розроблено Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, 2017 р. URL: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf

73. Шульц С. Л. Децентралізація в Україні. Регіональна економіка. 2017. № 3. С. 41-46.