

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Географічний факультет

Кафедра економічної та соціальної географії

На правах рукопису

УДК 911.3

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ГРОМАД В УКРАЇНІ**

Галузь знань: 10 Природничі науки

Спеціальність: 106 Географія

Освітня програма: Економічна та соціальна географія

Спеціалізація: Управління розвитком регіону

Магістерська робота

студента 2 курсу

Лепешка Анатолія Анатолійовича

Науковий керівник

доцент, кандидат географічних наук

Мельничук Анатолій Леонідович

Київ – 2020

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД .....	5
1.1. Територіальні громади, як об'єкт дослідження суспільної географії.....	5
1.2. Методика суспільно-географічних досліджень планування територій громад .....	6
РОЗДІЛ 2. РЕГІОНАЛЬНІ ВІДМІННОСТІ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ОТГ .....	8
2.1. Оцінка основних стратегічних напрямів розвитку ОТГ за планувальними документами .....	8
2.2. Стан стратегічного планування ОТГ за регіонами України.....	11
2.3. Існуючий стан та перспективи розвитку в Чернівецькій області .....	21
2.4. Стратегія розвитку Хотинської ОТГ.....	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ОТГ В УКРАЇНІ.....	36
3.1. Аналіз системи стратегічного планування в ОТГ .....	36
3.2. Суспільно-географічні засади удосконалення системи стратегічного планування в ОТГ .....	46
ВИСНОВКИ .....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	54
ДОДАТКИ .....	57

## ВСТУП

Територіальній одиниці притаманні постійні зміни та адаптація до нових умов які виникають у проміжку часу його існування, у цьому і є його унікальність та найбільша необхідність у еволюції. Людські здібності створювати живу субстанцію набувають все більшого розмаху проте у дещо іншому вигляді відносно природи. З початком групування людських мас та їх ростом, ми спостерігаємо як їхня організація набуває все більшої необхідності. Одним з початкових етапів розселення являється територіальний устрій та адаптація на місцевості, уживання з навколишнім середовищем. Організований розподіл призводить до взаємодії між собою та створює атмосферу прогресивного розвитку.

**Актуальність теми:** Вміння вправно організувати розвиток територіальних громад залежить від перших кроків які переважно висвітлюються у плануванні та прописуються у стратегічних проектах.

**Об'єкт дослідження:** стратегічне планування територіальних громад.

**Предмет дослідження:** суспільно-географічні підходи забезпечення стратегічного планування територіальних громад.

**Мета роботи:** провести аналіз систем стратегічного планування, утворення та розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні, дослідити методики роботи з об'єднаними територіальними громадами, здійснити оцінки основних стратегічних напрямів, розробити пропозиції для удосконалення системи стратегічного планування об'єднаних територіальних громад в Україні.

**Завданнями дослідження є:**

\*визначити теоретико-методичні основи для дослідження територіальних громад;

\*проаналізувати регіональні відмінності у стратегічному плануванні об'єднаних територіальних громад;

\* запропонувати напрями вдосконалення стратегічного планування об'єднаних територіальних громад в Україні.

**Методи дослідження:** історичний, логіко-аналітичний, аналізу, синтезу, візуальний, графічний, картографічний, математичний, порівняльно-

географічний, порівняльно-історичний, спостереження, системний та методологічний.

Питаннями розвитку територіальних громад зокрема займалися та займаються асоціація ОТГі такі науковці: І.Ансофф, М.Баймуратов, П. Біленчу, Ф.Брайсон, В.Бріан, Я.Варда, Г.Гордон, В.Воронкова, Г.Дробенко, Б.Карлоф, І.Козюра, О.Лазор, А.Мельничук, М.Орлатий та інші.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

## 1.1. Територіальні громади, як об'єкт дослідження суспільної географії

Територіальні громади являються одним з об'єктів суспільної географії і виступає стороною більших географічних об'єктів на які в свою чергу звертається головна увага дослідження, де виступає людська діяльність в географічному середовищі, їхній взаємозв'язок та взаємовплив на оточення.

Основними підходами до вивчення територіальної громади як об'єкта суспільної географії слугують:

- Інформаційний який базується на тому, що цілісне людське суспільство можна розглядати як єдність певних сфер людської діяльності, які входять у взаємозв'язок із окремими елементами географії.

- Цивілізаційний підхід розглядає досліджувані процеси як становлення, розвитку та затухання окремих територіальних одиниць

Діяльнісний підхід розкладає досліджувані питання на окремі частини людської життєдіяльності: дослідження, пізнання, розселення, соціо-природна діяльність, праця, відтворення, споглядання, споживання та інші. В такому підході діяльність людини можна розділити на певні потреби, задовільняючи які людина здобуває кращі можливості для розширювання своєї діяльності, комунікабельність та адаптацію в суспільстві.

- Екологічний підхід розглядає антропогенний вплив в просторі, як частину екологічних систем.

Основними напрямки досліджень ОТГ являються:

- Комплексна оцінка виробничого, трудового, природно-ресурсного, та інтегрального потенціалу ОТГ.

- Комплексність і суспільна активність використання території, інтенсивність, стан навколишнього середовища як чинник територіальної організації господарства населення і та його якості життя.

- Географія розселення громади (типи геодемографічної ситуації, етногеографія ОТГ, міграції, територіальні відмінності в життєдіяльності мешканців, типи населених пунктів і системи розселення, демографічна політика, урбанізація та ін.).

- Територіальна організація виробничої діяльності (сільського господарства, промисловості, транспорту, будівництва, відпочинку, сфери обслуговування туризму, а також міжгалузевих, галузевих та інтегральних територіально-господарських систем і комплексів систем).

- Розроблення суспільно-географічних основ політики ОТГ, обґрунтування соціально-економічного районування держави, участі ОТГ в міжнародних процесах, комплексні дослідження соціально-економічних районів і міжрегіональних зв'язків.

- Територіальна організація основних ринків послуг, товарних ринків, капіталів, робочої сили, цінних паперів, нерухомості; територіальні відмінності витрат виробництва та попиту, інші аспекти розвитку ринкового господарства.

- Географія регіонального, державного господарства адміністративного поділу праці; країнознавства; суспільна географія сусідніх територій, природних ресурсів та приморських регіонів.

- Релігійний, культурний, політичний, історичний та інші.

Розглянувши основні підходи та напрями дослідження ОТГ зі сторони соціальної та економічної географії можна відзначити їх особливу необхідність у територіальному розвитку.

## **1.2. Методика суспільно-географічних досліджень планування розвитку територій громад**

Для дослідження планування розвитку територій громад баро наступні методологічні підходи: системний, географічний, інформаційний, історичний та синергетичний, які доповнюють один одному на принципах наступності і послідовності накопичування інформації про об'єкт, що досліджується. Такі підходи реалізуються такими групами методів: загальнонаукова група

(системний аналіз, синтезу і аналізу, моделювання, інформаційний аналіз, кластерний аналіз, систематизації, допомагають забезпечити міждисциплінарність дослідження); філософська (на етапі вибору методології дослідження, аналітичного та синтетичного методу); спеціальна (метод багатовимірної класифікації, моделювання траєкторії розвитку соціально-географічної системи в багатовимірному просторі, порівняльно-історичний та порівняльно-географічний, центрографічний, картографічний метод).

Виділяється чотири основних методи суспільно-географічного дослідження:

1. Аналіз документів;
2. Спостереження;
3. Досвід
4. Соціальний експеримент

Вони розділяються в залежності від сформованих фактів свідомості, шляхів і методів використання та способу їх закріплення за відповідною одиницею.

Важливим методом суспільно-географічного дослідження являється спостереження. Дослідники вдаються до спостереження як до одного з найважливіших місць отримання інформації про суспільство, що фіксується під час визначення певних фактів про об'єкт при його потребі з точки зору цілі дослідження. Характерними рисами спостереження виступають: цілеспрямованість, планомірність, систематичність та довготривалість.

## **РОЗДІЛ 2. РЕГІОНАЛЬНІ ВІДМІННОСТІ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ОТГ**

### **2.1. Оцінка основних стратегічних напрямів розвитку ОТГ за планувальними документами**

Оцінка стратегічних напрямів являється завершальним етапом розроблення стратегії і ґрунтується на досить вичерпній інформації й полягає у визначенні ймовірних наслідків реалізації вибраної стратегії.

Важко оцінити стратегію лише за одним загальним показником, так як вона включає різні напрями діяльності організації. Стратегію оцінюють за ефективністю запланованих дій та успіхом їх реалізації. Інколи розробка стратегії потребує високої оцінки, але її реалізація не дає бажаних результатів (до прикладу, погано організоване управління не вклалося у зазначені терміни запуску відновленого підприємства, відповідно зміна сезонів вимагає перенесення цього запуску на наступний рік, в такому разі громада несе збитки і може відстати на цілий рік, на який були заплановані інші події). Крім цього, оцінка вибраної стратегії в цілому проводиться у вигляді аналітики правильності і достатності врахування можливих факторів, що визначають спроможність реалізації та впровадження даної стратегії.

Основним критерієм якості вибраної стратегії рахують економічні результати розвитку об'єкту, і в кінцевому результаті процедура оцінювання вибраної стратегії полягає в питанні: чи приведе ця стратегія до бажаних результатів запланованих цілей ОТГ. Це можна назвати головним критерієм оцінювання стратегії. Якщо така стратегія відповідає поставленим цілям, то подальше її оцінювання проводиться за наступними напрямками:

- адаптивність стратегії до існуючого стану і умовам оточення. Вивчається те, наскільки стратегія може відповідати потребам з боку основних суб'єктів які оточують навколо, в якій мірі враховані чинники динамічності ринку і розвитку життєвого циклу виготовленої продукції, чи надасть реалізація стратегії нові конкурентні переваги тощо;

- відповідність стратегії можливостям і потенціалу ОТГ. В цьому випадку проводиться оцінка, наскільки вибрана стратегія взаємодіє з іншими стратегіями, скажемо стратегії регіонального чи державного розвитку, також стратегій спеціальних секторів таких як оздоровчих, освітніх, енергетичних та інших. Чи враховано в стратегії професійні можливості населення, чи спроможні існуючі населені успішно реалізувати стратегію, чи правильно визначена та зафаксована програма реалізації стратегії по часу та інше;

- рівень ризику, який заплановано в стратегії. Оцінка оправданості ризику проводиться за такими показниками:

- чи реальні умови, закладені у вибір стратегії;

- які наслідків може понести ОТГ у разі неуспішності стратегії;

чи оправдовує планований результат затрати на його реалізацію та яка ефективність впровадження обраної стратегії. [16, с. 328]

Найефективнішими показниками стратегічної діяльності є:

- 1) збільшення або зменшення сектору ринку, на якому працює ОТГ;

- 2) динаміка доходів ОТГ у порівнянні з прибутками інших громад;

- 3) тенденції отримання ОТГ чистого доходу і швидкість повернення інвестицій;

- 4) динаміка реалізації та росту обсягу продажу виготовленої продукції.

Кращою стратегією як правило вважається та, що не вимагає кардинальних змін.

В залежності від ринкових умов ОТГ повинно обрати певні позиції на яких вона може спеціалізуватися найкраще, так звані стратегічні напрями діяльності щодо розвитку свого товару, визначивши їх серед таких альтернатив:

- 1) зменшення ризиків, залежних від нестабільності ринку;

- 2) завоювання лідируючого становища ОТГ у спеціалізованому виді економічної діяльності;

- 3) збереження лідерства за своїм фахом;

- 4) покращення результатів виробничо-комерційних операцій;

5) експансія ОТГ на ринку (в тому разі коли ОТГ має невисокий внутрішній потенціал і не дуже сприятливих зовнішніх умов, і коли перспективи розвитку носять позитивний характер;

б) визначення з спроможностями розвитку виробничих підприємств;

7) зменшення невиробничих затрат (стимулює менеджмент ОТГ доцільно продовжувати нові сфери послуг та якісніше досліджувати вузькість галузі, жорсткість розподілу якщо даний вид займає досить низьким сегментом реалізації);

8) розважлива експансія або оптимізація діяльності;

підтримка ринку (монополісти як правило мають високу норму прибутку, чітко вбачають свої перспективи розвитку пов'язаного з матеріально-технічною базою). [11, с. 303]

Також для оцінки стратегії можна використовувати такі підходи як:

- врахування можливостей конкурентів;
- оцінки ризику;
- аналіз синергетичних ефектів;
- перевірка ув'язаності стратегії з традиціями й середовищем;
- моніторинг реалізації стратегії.

Врахування можливостей конкурентів. Під час розроблення стратегії необхідно здійснювати аналіз оточуючого конкурентного середовища, серед якого знаходиться ОТГ, з метою виявлення можливих загроз. На стадії прийняття стратегії управлінському складу необхідно спрогнозувати відносини з конкурентними ОТГ та визначитися зі своїми можливостями та планом дій реакції на взаємовідносини. Особливо швидка реакція може бути у випадку великої кількості однакових послуг та товарів які надаються оточуючими ОТГ.

Одна з можливих захисних реакцій ОТГ може бути створення ситуаційного плану, з допомогою якого можна спростити певні дії конкурентів. Ефективність вибраної стратегії можна визначити за кількістю передбачених ситуаційних модифікацій. Потрібно, щоб в більшості ситуації керівник мав декілька варіантів прийняття рішення щодо напрямків діяльності ОТГ. Чим

більше засобів для обходу впливу конкурентів, тим ефективніша стратегія громади.

Оцінка ризику. Органи управління ОТГ повинні враховувати також інші фактори вразливості стратегії:

- технологічний (обмеження технологічного забезпечення);
- продуктово-ринковий (неширока спеціалізація виробничих ліній; спрямування продукції на малу кількість ринків);
- фінансовий (не стача достатньої кількості фінансових ресурсів);
- управлінський (відсутність гарантії якості керівного складу);
- виробничий (слабкість виробничої потужності для забезпечення потрібної норми);
- зовнішній (несприйняття суспільством та вищестоячої державної влади стратегічних позицій).

Аналіз синергетичних ефектів. Суть аналізу синергетичних ефектів заключається в тому, що результати спільної праці індивідів більша, ніж звичайна сума результатів роздільної діяльності. Під час реалізації стратегії синергетичні ефекти можуть виникати у тих випадках, коли є можливість використовувати ті самі ресурси декілька разів та інше.

Перевірка ув'язаності стратегії з традиціями й середовищем. Управлінський склад ОТГ зобов'язаний контролювати виконання обраної стратегії структурами управління громадою, також виконання загальних цілей ОТГ, організацію культури, і виявити, чи включає стратегія слабкі та сильні сторони громади, загрози і можливості, що є у зовнішньому оточенні.

Моніторинг реалізації стратегії. Опіраючись на окреме оцінювання створюється узагальнена оцінка реалізації стратегії, для визначенні можливостей досягнення цілей ОТГ. [14, с.209]

## **2.2. Стан стратегічного планування ОТГ за регіонами України**

В умовах активної глобалізації, що відбуваються в Україні, залишається актуальним пошук моделі якісного функціонування соціально-економічної сфери на регіональному рівні, методів і принципів керівництва нею

(цефінансових, економічних, організаційних та соціальних аспектів діяльності). Беручи до уваги українські історичні особливості регіону, традиції і світовий досвід, слід поєднати з європейськими стандартами, щодо надання регіональними органами управління необхідних послуг для розвитку суспільства. Важливою частиною реалізації вищевказаних аспектів регіонального розвитку являється стратегічне планування, з допомогою якого можна впровадити якісне управління регіоном як єдиним організмом і водночас забезпечити необхідний рівень життя його мешканців. Нові правила діяльності в Україні потребують передивитися традиційний погляд на планування та керування на державному та регіональному рівнях. Через це необхідно приділяти увагу розробці стратегічного планування, що є необхідним для стадії становлення місцевого самоврядування, які виникли з кризи системи централізованого управління, проявивши небажання прямого регулювання реформуванням ієрархічних відносин та економіки, що призвело до підвищення рівня відповідальності та незалежності органів місцевого самоврядування від центральних органів влади.

Стратегічне планування регіонального розвитку в Україні було запроваджено Законом «Про стимулювання розвитку регіонів» від 02.12.2012 р. З цією метою розроблено Державну стратегію регіонального розвитку України на період 2021-2027 р., у якій були визначені ключові проблеми розвитку регіонів:

- Збройна агресія Російської Федерації проти України та тимчасова окупація частини її території ;
- Поглиблення демографічної кризи;
- Зміна клімату, погіршення екологічної ситуації;
- Погіршення якості людського капіталу;
- Непродуктивна економіка;
- Невідповідність інфраструктури сучасним потребам людини та економіки, недосконалість системи національної стійкості та захисту об'єктів критичної інфраструктури
- Слабкість публічних інституцій.

Стратегічним баченням регіонального розвитку та держави в цілому є створення достатніх умов для комфортного проживання, самореалізації та розвитку громадян, підвищення якості їх життя у кожному регіоні. Державна регіональна політика сприяє кожному регіону та територіальній громаді в ефективному використанні їх потенціалу, переваг, ресурсів та можливостей для розвитку та підвищення якості життя людини та відповідно на користь розвитку всієї України — економічно та екологічно стабільної, політично та соціально згуртованої держави.

Стратегічною метою державної регіональної політики до 2027 року є розвиток та єдність, орієнтовані на людину — гідне життя в згуртованій, децентралізованій, конкурентоспроможній і демократичній Україні, забезпечення ефективного використання внутрішнього потенціалу територій та їх спеціалізації для досягнення сталого розвитку країни, що створює умови для підвищення рівня добробуту та доходів громадян під час досягнення згуртованості в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному та просторовому вимірах.

Стратегічна мета державної регіональної політики до 2027 року досягається на основі трьох стратегічних цілей:

I. Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах.

II. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів.

III. Розбудова ефективного багаторівневого врядування. [7]

Такі цілі були визнані переважачими у більшості регіональних стратегій у розвитку до 2027 року, прийнятих в більшості регіонах України. Одночасно затверджені стратегії регіонів спрямовувалися на розвиток, притаманний до кризового періоду; на попит світових ринків, який зростає, сировину, напівфабрикати, витратний підхід до використання ресурсного потенціалу та екстенсивний характер економічного зростання [5]

Стратегія регіонального розвитку неоднорідна за регіонами в цілому по державі. Це проглядається в вагомих відмінностях територій з наявністю ресурсів, рівнем розвитку сфер діяльності, швидкості економічного зростання та

інше. Через це така стратегія формує основні завдання й цілі розвитку держави на певний період часу, і формує базу для розробки низки врівноважених між собою стратегій розвитку регіонів. Стратегія економічного розвитку регіонів розглядається як «... система заходів, спрямованих на реалізацію довгострокових завдань соціально-економічного розвитку держави з урахуванням раціонального внеску регіонів у вирішення цих завдань». Однозначно, ця стратегія адаптивна і динамічна, що дає змогу змінюватися в залежності від політичних та соціально-економічних факторів на тому чи іншому етапі розвитку [30]

Г.Г. Фетісов та В.П. Орешин пропонують таку трактовку поняття «Стратегічний план розвитку регіону» — це «... управлінський документ, який містить взаємозалежний опис різних аспектів діяльності з розвитку регіону». [6]

Розробка такого документа включає в себе: визначення методів досягнення поставлених цілей; постановку цілей розвитку регіону; розробку шляхів організації руху за потрібними напрямками; дослідження можливостей, реалізація яких дасть можливість досягти успіху; впровадження раціональних способів використання ресурсів.

Стратегічний план ОТГ— це орієнтирний документ, який дозволяє адміністрації громади діяти відповідно до поставлених завдань на благо суспільства. Він стосується як адміністрації, так і суб'єктів залучених до процесу розвитку громади, таких як учасників політичного процесу та економічних агентів.

Такий план передбачає планування дії всіх суб'єктів для вирішення утворених питань які не дають можливості просунути в сторону комфортного проживання населення. Стратегічний план слугує інструментом налагодження партнерських відносин, а також діє як механізм визначення й здійснення якісних стратегічних дій в усіх сферах життя ОТГ.

Основними характеристиками стратегічного плану соціально-економічного розвитку ОТГ являються:

- визначення сильних та слабких сторін регіональної економіки;

- бажання укріпити, розвинути, сформувати конкурентноспроможність громади щодо кращих умов життя населення;
- визначення напрямів діяльності, які б зорієнтували інвесторів, виробників товарів і послуг, адміністрацію й мешканців на майбутній розвиток території.

Процес розробки стратегічного плану громади складається з декількох стадій:

- Оцінка існуючого рівня соціально-економічного розвитку території та проведення дослідження ресурсної бази.
- Формування ідеї розвитку економіки громади, розроблення плану модернізації територіального господарства до нової системи зв'язків та взаємовідносин;
- Вибір та обґрунтування цілей розвитку громади.

Стартовою точкою розробки концепції розвитку економіки громади є визначення основних цілей та галузевих пріоритетів. Необхідно пам'ятати, що головна мета розвитку громади полягає у забезпеченні самодостатності територій, а цільовим орієнтиром є підвищення рівня та якості життя населення.

Стратегія соціально-економічного розвитку має передбачати: вирішення економічних, екологічних та соціальних проблем; проведення структуризації інвестиційної та науково-технічної політики; стимулювання бізнесу до розширення та підвищення якості послуг.

Стратегії як правило ґрунтуються на загальних принципах, на основі яких приймаються рішення, які призначені для забезпечення упорядкованого та координованого досягнення цілей покладених на довгостроковий період.

Зараз пріоритетним завданням України та регіонів на шляху до врівноваженого, якісного, сталого розвитку залишається досягнути поступового переходу наукових проектів до конкретних дій на всіх рівнях правління. В такому випадку стратегічне планування стане невід'ємним елементом при формуванні соціального й економічного розвитку кожного як регіону так і громади.

За період незалежності України можна відзначити два стратегічних напрями розвитку держави, це суспільство та економіка. До середини 2000-х років відбувався перехід від планової економіки до ринкової, зараз відбувається інтеграція до ЄС. Стратегічні погляди та плани розвитку почали представляти з такого документа, як:

- Програма "Україна - 2010";
- Послання Президента України до Верховної Ради України "Європейський вибір;
- Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки;
- Стратегія економічного і соціального розвитку України "Шляхом європейської інтеграції" (2004-2015 рр.)
- Стратегія сталого розвитку "Україна - 2020"

Розглянувши базис наведених стратегічних документів можна відзначити, що структура і зміст цих документів не має механізмів для досягнення задекларованих цілей розвитку, в той час коли самі терміни їх досягнення не пов'язуються з необхідними ресурсами.

Зараз стратегічне планування регіонального розвитку в Україні запроваджено Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки затверджену постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020р. №695

Можна виділити два періоди розроблення регіональних стратегій розвитку, а саме: 2006-2015 рр. та 2015-2020 рр. (табл. 2.1). У 2006 р. затверджено Державну стратегію регіонального розвитку України на період до 2015 р. а також стратегії розвитку більшості областей держави, у 2014 р. - Державну стратегію регіонального розвитку України на період до 2020 р. та у 2015 р. - більшість регіональних стратегій розвитку на період до 2020 р. [18; 20].

Досвід реалізації Державної стратегії на період до 2015 р. та чинної нині Стратегії на період до 2020 р. дозволяє зробити висновок про те, що визначені стратегічні цілі та механізм вибору пріоритетних цілей регіонального розвитку не коригуються, незважаючи на зміни у внутрішньому та зовнішньому

середовищі країни, на чому наголошують й інші українські науковці [30, с. 305-306].

Навіть якщо дивитися на горизонт стратегічного планування регіонального розвитку у розрізі 5 років то цього недостатньо для досягнення великих цілей.

## Горизонт стратегічного планування регіонального розвитку в Україні

Адм. тер. о д.	Програмний документ	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Україна	Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року від 21.08.2006 (зі змінами від 16.05.2007 № 750, 16.11.2011 № 1190)																						
	Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року від 06.08.2014																						
АР Крим <sup>1</sup>	Стратегія економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим на 2011-2020 роки від 22.12.2010																						
Вінницька	Стратегія економічного і соціального розвитку Вінницької області на 2005-2015 роки від 08.10.2004																						
	Стратегія регіонального розвитку Вінницької області на період до 2015 року від 01.06.2007																						
	Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2020 року від 24.06.2015 (нова редакція)																						
Волинська	Стратегія економічного і соціального розвитку Волинської області на 2004-2015 роки від 10.12.2004 (зі змінами від 21.06.2007 № 13/5, 01.02.2012)																						
	Стратегія розвитку Волинської області на період до 2020 року від 20.03.2015																						
Дніпропетровська	Комплексна стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2015 року від 24.06.2011																						
	Стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2020 року від 26.09.2014																						
Донецька	Стратегія економічного і соціального розвитку Донецької області на період до 2015 року від 23.03.2007																						
	Стратегія розвитку Донецької області на період до 2020 року від 12.05.2015 (зі змінами від 21.06.2016 № 498)																						
Житомирська	Стратегія розвитку Житомирської області на період до 2015 року від 23.04.2008 (зі змінами від 15.12.2011 № 323)																						
	Стратегія розвитку Житомирської області на період до 2020 року від 19.03.2015																						
Закарпатська	Регіональна стратегія розвитку Закарпатської області на період до 2015 року від 28.12.2006																						
	Регіональна стратегія розвитку Закарпатської області на період до 2020 року від 06.03.2015																						
Запорізька	Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2015 року від 06.06.2008 № 2 (зі змінами і доповненнями від 29.12.2011 № 2, 08.09.2012 № 8)																						
	Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2020 року від 25.02.2016																						
Івано-Франківська	Стратегія економічного та соціального розвитку територій Івано-Франківської області на період до 2015 року від 20.02.2007																						
	Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року від 17.10.2014																						
Київська	Стратегія розвитку Київської області на період до 2015 року від 30.03.2007																						
	Стратегія розвитку Київської області на період до 2020 року від 06.11.2014																						
Кіровоградська	Стратегія економічного та соціального розвитку Кіровоградської області на період до 2015 року від 24.11.2006																						
	Стратегія економічного та соціального розвитку Кіровоградської області на період до 2013-2020 року від 21.12.2012																						
	Стратегія розвитку Кіровоградської області на період до 2020 року від 27.03.2015																						
Луганська	Стратегія економічного та соціального розвитку Луганської області на період до 2015 року від 25.09.2008																						
	Стратегія розвитку Луганської області на період до 2020 року від 26.06.2015																						
Львівська	Стратегія розвитку Львівської області до 2015 року від 13.03.2007 (зі змінами від 17.05.2012 № 309/0/5-12)																						
	Стратегія розвитку Львівської області на період до 2020 року від 29.03.2016																						

Адм. тер. о д.	Програмний документ	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Миколаївська	Стратегія економічного і соціального розвитку Миколаївської області до 2015 року від 30.10.2007																							
	Стратегія розвитку Миколаївської області до 2020 року від 16.04.2015																							
Одеська	Стратегія економічного та соціального розвитку Одеської області на період до 2015 року від 24.12.2004 (зі змінами від 03.03.2005 № 347-93/А-2005)																							
	Стратегія економічного та соціального розвитку Одеської області до 2020 року від 28.10.2011 (актуалізована від 21.12.2015 № 32-УП)																							
Полтавська	Стратегія розвитку Полтавської області на період до 2015 року від 29.11.2006 (зі змінами)																							
	Стратегія розвитку Полтавської області на період до 2020 року від 16.01.2015																							
Рівненська	Стратегія економічного та соціального розвитку Рівненської області на період до 2015 року від 29.12.2006																							
	Стратегія розвитку Рівненської області на період до 2020 року від 18.12.2014																							
Сумська	Стратегія економічного і соціального розвитку Сумської області на період до 2015 року "Нова Сумщина - 2015" від 16.09.2004																							
	Стратегія розвитку Сумської області на період до 2015 року "Нова Сумщина - 2015" від 29.12.2010																							
	Стратегія регіонального розвитку Сумської області на період до 2020 року від 09.04.2015 (зі змінами від 16.07.2015)																							
Тернопільська	Стратегія економічного та соціального розвитку Тернопільської області на 2004-2015 роки від 25.10.2004																							
	Стратегія розвитку Тернопільської області на період до 2020 року від 04.01.2016																							
Харківська	Стратегія сталого розвитку Харківської області до 2020 року від 23.12.2010																							
	Стратегія розвитку Харківської області на період до 2020 року від 05.03.2015																							
Херсонська	Стратегія економічного та соціального розвитку Херсонської області до 2015 року від 28.11.2007																							
	Стратегія розвитку Херсонської області на період до 2020 року від 10.09.2015																							
Хмельницька	Стратегія економічного та соціального розвитку Хмельницької області на 2004-2015 роки від 15.09.2004																							
	Стратегія регіонального розвитку Хмельницької області на 2011-2020 роки від 18.05.2011																							
Черкаська	Стратегія розвитку Черкаської області до 2015 року від 27.04.2007 № 10-2/У (зі змінами від 28.12.2011 р. № 12-1/УІ)																							
	Стратегія розвитку Черкаської області до 2020 року від 05.03.2015																							
Чернівецька	Стратегія розвитку Чернівецької області до 2015 року від 28.12.2006																							
	Стратегія розвитку Чернівецької області до 2020 року від 18.06.2015																							
Чернігівська	Стратегія соціально-економічного розвитку Чернігівської області на період до 2015 року від 26.01.2007																							
	Стратегія сталого розвитку Чернігівської області на період до 2020 року від 28.05.2015																							
	період дії Стратегії, розробленої у перший етап (до 2015 р.) планування розвитку областей України;																							
	період дії Стратегії, що розроблена у період між двома загальнодержавними етапами;																							
	період дії Стратегії, розробленої у другий етап (до 2020 р.) планування розвитку областей України.																							
1	дані станом на 2014 р. до анексії АР Крим та м. Севастополь																							

Джерело: складено д. е. н., доцент, професор кафедри економічної теорії та конкурентної політики КНТЕУ Бойко А. автор статі «Планування регіонального розвитку в Україні» УДК 332.145(477) на основі даних офіційних сайтів обласних державних адміністрацій (24 області, АР Крим, міста Київ та Севастополь), [23, с. 325–327; 10, с. 238].

З українського досвіду планування розвитку ОТГ зосереджується більше на розробленню стратегії (як документа) а не як Плану реалізації. Традиційний підхід базується на якісному документі, а не на його реалізації яка підсвідомо розуміється як самовиконуюча. Українські інструменти та механізми проведення систематичного аналізу виконання стратегії розробляються більше для відмітки про її наявність, і рідко коли для її реалізації.

Під час стратегічного планування ОТГ в Україні, більш доцільніше використовувати технократичний підхід, що не є прийнятним для суспільної відповідальності за пріоритезацію, ідентифікацію, розв'язання внутрішніх та зовнішніх проблем. Переважно стратегії розробляються за ієрархією згори до низу працівниками департаментів економіки ОДА з частковим залученням працівників РДА, партнерів із громадянського суспільства та спеціалістів на децентралізованих рівнях управління.

Визначення напрямів і пріоритетів розвитку ОТГ переважно відбувається експертно-науковим та адміністративним способами. Адміністративний підхід розробки стратегій передбачає підготовку цього документа спеціалістами ОДА. Експертно-науковий підхід – передбачає притягнення до стратегічного планування міжнародних та національних науково-дослідних організацій та установ.

Одними з важливих факторів низької результативності стратегій ОТГ являється – її формальне прийняття як документа, що більше створюється для визначення можливостей та інвестиційної привабливості для розвитку громади на тривалу перспективу, при цьому нехтуючи основою цього документа тобто реалізації своїх же побажань для свого ж благоустрою. Також можна відзначити недостачу кадрового забезпечення та низький рівень володіння інструмента стратегічного планування на рівні ОТГ, часто немає за ким закріпити відповідальність за розроблення та реалізацію елементів стратегії і залишається за органами влади яка самостійно не зможе якісно справитися з усім спектром повноважень і формальне відношення до оцінювання реалізації стратегії ОТГ.

Також в самому процесі розроблення та реалізації стратегії відбувається зміна усталених і традиційних правил, щодо прийняття рішень управління та розподілу ресурсів, що допомагає досягти очікуваного результату. При цьому виникає колізія між звичною щоденною діяльністю суб'єктів стратегічного планування та новими для них завданнями, між стратегічним баченням у вимірі розв'язання глобальних пріоритетних завдань та усталеним мисленням майбутнього з потребою вирішення існуючих та поточних проблем.

Розроблення стратегій ОТГ як правило характеризувалося двома принциповими відмінностями, це підготовкою планів реалізації та широким залученням громадськості. Зміст і структура стратегій ОТГ за регіонами України на період до 2020 року свідчить про застосування європейської практики в управлінні регіональним розвитком, саме у частині здійсненні методології стратегічного планування регіонального розвитку. При цьому головними її характеристиками є: реалізація планування на рівні детальних проектів; використання поетапного підходу та з'ясування вартості проектів; спрямування на виконання конкретних поставлених результатів; висока мотивація всіх учасників даного проекту, так як це створює можливості здобути нові ресурси.

Для сучасного стану стратегічного планування ОТГ за регіонами України є характерна тенденція переходу з традиційного виду планування у стратегічний. Присутність ознак традиційного планування у розробці стратегій ОТГ пояснюється недостатньою якістю їх реалізації. Перспективними рішеннями з цієї проблеми являється обґрунтування інституційного забезпечення стратегічного планування ОТГ та розроблення методичних рекомендацій з аналізу та оцінки результативності реалізації стратегій та їх моніторингу.

### **2.3. Перспективи розвитку Чернівецької області.**

Нова стратегія розвитку Чернівецької області націлена на досягнення трьох основних стратегічних задач (економічний, соціальний та екологічний напрямки) та двадцяти оперативних.

Першочерговою задачею визначено забезпечення високого рівня життя населення з основним фокусом на підтримку підприємництва (в першу чергу інноваційного) в гармонійному поєднанні з розвитком науки, культури, соціальної сфери та забезпеченням захисту довкілля.

Людина визначена основним пріоритетом. Стимулювання науки, культури, соціальної сфери призведе до розвитку людського капіталу, забезпечення збереження довкілля та трансформація інституційного середовища являється запорукою здоров'я і довголіття населення та захищеності громадянина як в правовому, так і в соціальному полі, забезпеченості його всіма необхідними ресурсами. В свою чергу розвиток підприємництва – це те, що забезпечить сталий економічний розвиток та гарантує виконання двох попередніх задач.

Для досягнення стратегічних задач доречно використовувати потенційні можливості. Буковина може бути:

1. Інфраструктурно розвинутим регіоном, в першу чергу з мережею транспортних комунікацій, логістичних центрів та сухим портом.
2. Одним із мультикультурних центрів країни.
3. Регіоном з орієнтацією на транскордонне співробітництво (виходячи з прикордонного статусу і кордонів з Євросоюзом).
4. Одним з найпотужніших регіонів з орієнтацією на розвиток інноваційних малих та середніх підприємств.
5. Одним із лідерів з розвитку малого та середнього бізнесу на інноваційній основі.
6. Одним із наукових центрів країни, регіоном з ефективною системою управління регіональним розвитком та розвинутою соціальною сферою.
7. Регіоном з орієнтацією на еко-туризм та зелений сільський туризм зокрема.

Досягнення стратегічних задач можливе у разі стабілізації політичної ситуації в країні, припинення військових дій у східних регіонах, відсутність

агресивних дій з боку Російської Федерації, а також проведення ефективної судової, економічної, освітньої та соціальної реформ органами державної влади.

Стратегічне бачення Чернівецької області: Чернівецька область – це екологічно чистий, транскордонний регіон із європейськими стандартами життя, високим науковим потенціалом, мультикультурний центр країни, лідер з розвитку малого та середнього бізнесу на інноваційній основі. [25]

#### **2.4. Стратегія розвитку Хотинської ОТГ**

До Хотинської ОТГ входить Хотинська міська рада (місто Хотин), Анадольська сільська рада (село Анадоли), Данковецька сільська рада (село Данківці) та Ворничанська сільська рада (село Ворничани). Створена 23 грудня 2018 року загальною площею 71.34 км<sup>2</sup>, чисельність населення громади: 11334 особи, з них міського населення: 9163 особи, сільського: 2171 особи. Знаходиться на березі р. Дністер у північно-західній частині Чернівецької області.

Розвиток інноваційного підприємництва. Стимулювання даного напрямку передбачено за шістьма основними позиціями (через реалізацію шістьох оперативних задач):

- Модернізація існуючих та будівництво нових інфраструктурних об'єктів, в першу чергу транспортних комунікацій та житлово-комунальної сфери.
- Стимулювання малого та середнього інноваційного бізнесу.
- Позиціонування об'єднаних територіальних громад як бренду, залучення інвестицій, розвиток міста і сільських територій.
- Пропорційний розвиток ключових галузей економіки області (наукоємні послуги, аграрний сектор, промисловий сектор, туризм, будівництво, а також ЖКГ та лісове господарство).
- Стимулювання туристичного історико-культурного та природно-рекреаційного потенціалу.

Забезпечення реалізації даних оперативних задач гармонійно поєднується та пришвидшує виконання стратегічних цілей в напрямку розвитку науки,

культури, соціальної сфери, а також збереження довкілля, як важливий елемент безпечного екологічного середовища.

Розвиток малого та середнього інноваційного бізнесу. Сильна економіка, стимулювання ведення підприємницької діяльності населенням та підтримка діючих підприємств, наукових розробок що підлягають комерціалізації являються запорукою розвитку Хотинської ОТГ, підвищення добробуту мешканців, забезпечення їх соціальними благами.

Активізація інноваційних розробок сприяє розвитку підприємницького сектору, це призводить до відкриття нових малих та середніх підприємств в регіоні. Які в свою чергу мають найбільший потенціал до росту в геометричній прогресії, забезпечують створення нових робочих місць та значний ріст ВВП, створюють позитивний інвестиційний клімат, вирішують деякі соціально-економічні питання.

Приблизно половина від усіх інноваційних розробок у світі створюються і впроваджуються у життя саме малими та середніми підприємствами.

Позиціонування об'єднаних територіальних громад як бренду, стратегії розвитку міста Хотин та інших населених пунктів, залучення інвестицій. Стимулювання підприємницької діяльності в ОТГ, а також різноманітних соціально-культурних заходів допоможе створити позитивний інвестиційний імідж, привернути увагу до регіону як внутрішнього інвестора, так і представників ближнього та дальнього зарубіжжя. Що в свою чергу дасть додатковий поштовх для відкриття нових підприємств, покращення ділової активності населення, збільшення виробництва товарів та послуг та експортно-імпортних відносин.

Відновлення, модернізація та будівництво нових об'єктів інфраструктури, в першу чергу транспортних сполучень та об'єктів ЖКГ. Національна дорога державного значення Н-03 проходить через Хотинську ОТГ та сполучається з м. Хотин. Таке транспортне з'єднання створює можливість для будівництва логістично-обслуговуючої інфраструктури навколо дороги, що в свою чергу прискорить ділову активність, створить додаткові робочі місця, наповнить місцевий бюджет та збільшить об'єми виготовленої продукції що буде

транспортуватись на внутрішні та міжнародні ринки. Дослідження сучасного стану та функціонування мережі транспортних сполучень ОТГ (в тому числі дороги Н-03) свідчать про значний потенціал та резерви пропускнуої здатності для внутрішніх та міжнародних перевезень, які на даний час не використовуються, оскільки транспортна мережа не відповідає критеріям міжнародних стандартів. В цьому напрямку варто зосередитись в першу чергу при реалізації стратегії розвитку ОТГ.

Пропорційний розвиток ключових галузей економіки ОТГ. Дослідження динаміки та структури створення валової доданої вартості ОТГ за останні роки вказує на те, що в економіці регіону переважають галузі з низьким відсотком доданої вартості та інтелектуального вмісту в кінцевому продукті. Це сільське господарство, оптова та роздрібна торгівля, лісове та рибне господарство, ремонт транспортних засобів.

Ключовою умовою для покращення благополуччя населення є створення ланцюгів доданої вартості з глибокою переробкою та орієнтацією на інновації та наукоємкі виробництва. Стимулювання власного машинобудування, сфери послуг, переорієнтація сільськогосподарської та лісової галузей промисловості з виготовлення та експорту сировини чи напівфабрикатів на створення повноцінного кінцевого продукту. Політика розумного протекціонізму національного виробника та імпортозаміщення допоможе відбудувати регіон та отримати кошти для вирішення всіх інших нагальних питань. А залучені іноземні інвестори принесуть в ОТГ не тільки кошти для запуску виробництва а й компетенції щодо міжнародних стандартів якості та вимог до кінцевого продукту, управлінську експертизу, знання щодо місткості та попиту на іноземних ринках, а також привернуть увагу своїх партнерів до регіону.

Одним із ключових елементів економіки ОТГ є галузь сільського господарства. Основними видами продукції у цій сфері є зернові та технічні культури, фрукти, овочі, м'ясо свійських тварин та риби.

Актуальною залишається проблема процесу реалізації продукції сільських господарств на всіх його етапах: під час заготівель, переробки та збуту. Формування та покращення таких підприємств як обслуговуючі

кооперативи робить можливим налагодження процесу реалізації сільськогосподарської продукції напряму з покупцем, надавати на ринку харчової продукції жителям ОТГ продукти дешевше, ніж у магазинах та створювати канали взаємовигідної співпраці на площині міжнародного ринку відповідної продукції. просувати продукцію сільського господарства на міжнародний ринок.

Основна частина м'яса та молока, фруктів та овочів виробляється малими фермерськими та домашніми господарствами. Централізація потужностей, створення повноцінних агропідприємств дасть можливість використовувати передові технологічні рішення, налагодити заготівлю та зберігання продукції, поглибити переробку, впроваджувати міжнародні стандарти якості та безпеки ISO та HACCP. За рахунок централізованої системи та значного збільшення обсягів виробництва вартість впровадження нових технологій на одиницю продукції буде доступна та значно нижча ніж у випадку використання моделі розрізаних малих фермерських та сімейних господарств. Це ключ до високомаржинального виробництва та конкурентоспроможності на міжнародних ринках як по ціні, так і по якості продукції.

Також для покращення рівня сільського господарства в регіоні потрібно розвивати аграрну інфраструктуру, а саме: створювати аграрні інформаційні центри, різновекторні аграрні ринки, промислові кластери. Ефективним елементом створення та успішної реалізації центрів, де будуть проводити інформаційні та консультативні заходи в аграрній сфері є взаємодія з сільськогосподарськими дорадчими службами.

Галузь будівництва. В розвитку економічної та соціальної сфер ОТГ провідним фактором є сектор будівництва, який включає в себе мультиплікативний ефект.

У сфері будівництва є декілька пріоритетних проблем:

- існування на території ОТГ великої кількості незавершених об'єктів будівництва, зокрема – у соціальній сфері;

- брак коштів у місцевих та обласних бюджетах для побудови об'єктів у соціальному секторі, а також зупинка розбудови споруд у соціальній сфері за державні кошти;

- недовершеність системи залучення грошей жителів ОТГ, суб'єктів господарств та кредитних коштів у процесі будівництва;

- збільшення вартості матеріально-технічної бази у сфері будівництва.

Лісові ресурси. Головними проблемними чинниками у процесі покращення стану лісового господарства ОТГ є:

- слабка потужність підприємств, які займаються переробкою продуктів, утворених в процесі побічного використання лісових ресурсів;

- повільний темп реалізації електронного обліку у сфері лісового господарства, що могло б посприяти зменшенню кількості незаконної вирубки лісів та ситуацій з недотримання правил відпуску деревини.

Покращення стану природного і туристичного ресурсу регіону. Хотинська ОТГ має багато можливостей для культивування різноманітних векторів туризму: краєзнавчий, рекреаційний, лікувально-оздоровчий, мисливський, рибальський, зелений та інші. Географічно регіон розташований так, що на його території об'єдналися такі фактори як сприятливий клімат, багаті рекреаційні ресурси, потужний історичний та архітектурний спадок, культурні набутки з різних країн. Вище перелічені фактори є тими елементами, які збільшують ефективність розбудови потужного туристичного потенціалу Хотинської ОТГ. Якщо ці чинники використовувати раціонально та у відповідності до стратегічного плану примноження туристичного потоку в регіоні, то апарату місцевого самоврядування вдасться не тільки збільшити масштаб внутрішнього туризму, в межах країни, але й зовнішнього.

У Хотинській ОТГ є багато факторів для реалізації різноманітних видів спортивного туризму. Тут можна розвивати пішохідний, велосипедний, кінний та водний туризм, однак важливо зазначити, що погано розвинена туристична інфраструктура унеможлиблює успішне користування рекреаційними ресурсами області. За останні роки можна спостерігати успішну динаміку у сфері туризму, адже в регіоні успішно фінансуються нові туристичні комплекси,

які стали відомими туристичними брендами не тільки в області, але й для всієї країни.

В історико-етнографічному розрізі регіон має велике значення, адже саме на території Хотинської ОТГ колись існували три потужних регіони, і саме вона об'єднує культуру Бессарабії, Буковини та Гуцульщини. В різних населених пунктах регіону постійно відшуковують цінні археологічні та історичні пам'ятки різних держав та історичних періодів. Також саме у м. Хотин розташоване одне з 7 чудес України – фортеця, датована XIII століттям, яка вважається істориками дуже потужною спорудою на той час, адже вона не тільки мала продуману оборонну систему, але й була великим місцем торгівлі, оскільки розташована біля широководної річки Дністер. Також цей історичний об'єкт можна використовувати як знімальний майданчик для фільмів та співпрацювати з режисерами у сфері кінематографу, адже як показує попередній досвід такої роботи, це ефективний спосіб популяризації історично значущих об'єктів на всеукраїнському рівні.

Аби підвищити конкурентну спроможність у сфері туризму потрібно:

- розробити та реалізувати програми розвитку туризму, підвищення якості туристичних послуг та системи безпеки туристичного ресурсу на регіональному та обласному рівнях;

- прописати чинники, які сприятимуть покращенню інфраструктури у туристичному секторі та якості засобів виробництва у цій сфері;

- покращити і масштабувати мережу центрів, що надають інформацію про регіон, посприяти тому, щоб популяризація даних про туристичний потенціал ОТГ була побудована на якісній інформаційній базі, а рекламна кампанія була продуктивною.

Реалізувати вищезазначені завдання можна сформувавши цікаві туристичні бренди як навколо тих туристичних об'єктів, що вже існують століттями, так і тих, які з'явилися нещодавно на мапі регіону. Їх реклама, популяризація цих туристичних продуктів на дотичних подіях в інших сферах діяльності регіону, покращення інфраструктури для туристів, співпраця з медіа всеукраїнського

рівня у руслі пропаганди краси, історичної цінності та туристичної спрямованості регіону сприятиме покращенню рівня життя в ОТГ в цілому.

Покращення міжнародної співпраці. Розташована Хотинська ОТГ географічно вигідно, оскільки межує з двома областями: Хмельницькою та Тернопільською, а сусідніми країнами є Республіка Молдова та Румунія. Зважаючи на те, що регіон має спільні кордони з країнами, які входять до Євросоюзу, Хотинська ОТГ має багато можливостей для співпраці з цими державами на різних рівнях та у багатовекторних напрямках. Транскордонне співробітництво є важливим чинником покращення рівня життя в ОТГ не лише для територій, що можуть із країнами-сусідами, але й для всієї України, адже збільшує шанси держави для вступу до Європейського Співтовариства.

Для реалізації ефективної та успішної транскордонної співпраці необхідно створити мережі транскордонного партнерства, покращити рівень інфраструктури на прикордонних територіях, посприяти реалізації якісного товарообміну між іншими громадами, містами чи країнами, зробити хороші умови для обміну досвідом між країнами у освітніх закладах та інтегрувати міжнародні навчальні програми в регіоні, сформувати самостійні грантові організації та сприяти залученню грошових засобів у рамках грантових проектів задля втілення регіональних ідей, мета яких – покращити функціонування ОТГ у різних сферах.

На мою думку, покращення рівня транскордонної співпраці посприє зміцненню та налагодженню комунікації та взаємозв'язку між іншими ОТГ у прикордонній частині України, з різними областями та навіть країнами у економічних та соціальних векторах, а згодом і в культурному, екологічному, туристичному напрямках. Також транскордонне співробітництво сприятиме створенню гідних умов для підвищення освітнього рівня регіону, реалізації міжнародних обмінів як у освітній і науково-дослідній сфері, так і в розрізі обміну спеціалістами на різноманітних підприємствах.

Втручання у сферу розвитку науки, культури, соціальної сфери передбачено у декількох векторах реалізації таких цілей:

- підвищення культурного рівня;

- розвиток освітньої та наукової сфер;
- удосконалення сектору охорони здоров'я та системи соціального захисту населення;
- покращення методики управління ОТГ у векторах її розвитку.

Підвищення культурного рівня. Якщо виключити із суспільства сектор культури або не сприяти його розвитку – це спричинить послаблення економіки та пониження рівня життя людей. Для розбудови ефективної економіки та високого рівня якості життя у суспільстві потрібно розвивати сферу культури, адже вона комбінує в собі як духовні, так і матеріальні цінності та сприяє саморозвитку населення. На мою думку, це є один з елементів метаморфози інституційного середовища. Лише у соціумі з розвиненою сферою культури та високим рівнем освіченості, духовності людей можливо не тільки розвиватися як індивідуум, але і впливати на соціально-економічний розвиток ОТГ та держави в цілому.

Культурна сфера Хотинської ОТГ представлена такими закладами та установами, серед яких є бібліотеки, клубні заклади, школи естетичного виховання, музеї, кіноустановка, музична школа, школа образотворчого мистецтва, будинок культури де вивчають національні танці, спортивна школа з декількома видами спорту ігор, легкої, важкої атлетики та бойових мистецтв та інші.

Особливістю Хотинської ОТГ є знайомство з культурою 13-17 століття завдяки архітектурній культурній пам'ятці Хотинській фортеці де часто проводяться фестивалі та народні заходи. Громада має особливий історико-культурний потенціал, який має великі можливості для розвитку культури і може бути одним із культурних одиниць Буковини та України.

Розвиток освітньої та наукової сфер. Для майбутнього суспільства важливі інтелектуальні та економічний потенціали, оскільки вони сприяють розвитку соціуму та вихованню громадянської позиції. Ефективно втілити це допоможе розвиток сфери освіти. Структура освіти ОТГ складається з дошкільних, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладів, а також ВНЗ I–II рівнів акредитації.

Проаналізувавши статистичні дані, стає очевидним, що рівень освіти ОТГ сприяє створенню середовища, де є можливості для розвитку та реалізації творчих планів. Також високий освітній рівень примножує кількість свідомих громадян та об'єднує навколо себе молодих людей, які змотивовані реалізовувати в життя ідеї громадянського суспільства. У Хотинській ОТГ є достатня кількість навчальних закладів, які фахово готують молодих спеціалістів у сферах сільського господарства та бухгалтерії. Наприклад, коледж Подільського державного аграрно-технічного університету у м. Хотин має відповідні для цього спеціальності.

Удосконалення сектору охорони здоров'я та системи соціального захисту населення. Саме соціальний захист населення та дбання про стан свого здоров'я демонструють відношення апарату влади до населення. Поки що у цій сфері ефективних зрушень та покращення немає.

У розрізі Хотинського району за декілька останніх років чіткої тенденції підвищення рівня здоров'я населення не спостерігається. Факторами, які заповільнюють розвиток та покращення сектору охорони здоров'я стали соціально-економічні проблеми та негативні психоемоційні явища, що проникають у масову свідомість.

На мою думку, позитивно вплинути на свідомість населення та посприяти змотивованості зміцнювати здоров'я може формування у соціумі усвідомленого сприйняття свого здоров'я та наслідків ігнорування проблем зі здоров'ям.

Один з варіантів вирішення дотичних проблем, які виникають в процесі удосконалення системи соціального захисту населення – зміна тих методологій надання соціальних і медичних послуг, які вже є частково застарілими, що посприяє підвищенню якості послуг. Також регулярно потрібно проводити заходи з поширення інформації про профілактику та виявлення тих чи інших захворювань на ранніх стадіях. Також варто попрацювати у векторі покращення матеріально-технічної бази соціальних та медичних, що допоможе виконувати завдання в рамках сфери їх діяльності більш ефективно та якісно.

Покращення методики управління ОТГ у векторах її розвитку. Економічний та соціальний напрямки розвитку регіону, а також стратегія з його

реалізації пов'язана з системою управління Хотинської ОТГ. Ефективність втілення стратегічного плану також залежить від зацікавленості та залучуваності громадськості до визначення регіональних проблем та способів їх вирішення, які озвучуються на рівні обласного та місцевого апарату влади. Також важливий елемент у процесі покращення методології управління регіоном відіграють медіа, адже висвітлення у ЗМІ тих чи інших проблем ОТГ, їх вирішення чи ігнорування збільшують кількість зацікавлених громадян у сприянні підвищенню рівня розвитку цієї адміністративної одиниці.

Ефективний механізм координації тих чи інших дій гілок влади, а також місцевого самоврядування є важливим елементом у напрямку покращення управління процесом розвитку ОТГ. Також пріоритетними елементами цього напрямку є підвищення рівня сервісу в секторі діяльності адміністративних органів, реалізація електронних систем у сфері урядування та вдосконалення антикорупційних кроків у нішах місцевої влади, створення умов для різного виду партнерства в межах ОТГ між приватними, державними і корпоративними підприємствами.

Втілення заходів спрямованих на розвиток ОТГ, формування громадянської свідомості та співпраці зі ЗМІ регіонального рівня пришвидшує ефективність процесу підвищення рівня розвитку Хотинської ОТГ.

Безпечне екологічне середовище та напрямки його реалізації. Головний вектор, в якому можна створити безпеку в екосистемах – це дбати та берегти довкілля. З цього тезису я формулюю дві основні задачі, реалізація яких допоможе створити безпечні умови для існування біологічного різноманіття регіону:

- застосувати модернізовані методики та технології, які зможуть більш раціонально використовувати енергію та не приносити велику шкоду екології;
- помірно використовувати земельні, лісові, водні та інші ресурси регіону, а також збалансовано користуватися надрами.

Такі дії на різних рівнях будуть сприяти реалізації стратегії із збереження довкілля краю та применшувати екологічні виклики, яких стає з кожним роком все більше.

Впровадження екологічних та енергозберігаючих технологій. Аналіз ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів громади свідчить, що незважаючи на позитивні зміни, у сфері енергозбереження мають місце суттєві проблеми, які потребують нагального вирішення.

Зокрема, особливо гострою є проблема енергозбереження для бюджетних організацій, де споживається близько 25% теплової енергії. З одного боку, це обумовлено соціальним значенням цих об'єктів, з іншого боку, наявністю морально застарілого, низькоефективного котельного обладнання та відсутністю реалізації енергозберігаючих заходів, через обмеженість коштів бюджетів усіх рівнів.

Пріоритетним питанням залишається скорочення споживання природного газу та електроенергії населенням в багатоквартирних будинках та приватних домогосподарствах, оскільки дана категорія є найбільшим споживачем основних енергоносіїв (споживання близько 90% газу та 50% електроенергії).

Вирішення порушених проблемних питань потребує значних інвестицій. Однак, на сьогоднішній день в державному та місцевих бюджетах такого інвестиційного ресурсу немає, а енергетичний ринок, який дозволяв би інвестувати в енергоефективні проекти приватному капіталу та запровадженням механізму фінансування заходів з енергозбереження третьою стороною, не розвинений.

Рациональне використання природних ресурсів ОТГ. Для того, щоб у регіоні було забезпечено екологічну безпеку, актуальним є фактор вмотивованого та обмеженого споживання природних ресурсів. Важливою для населення є реалізація заходів для охорони та збереження природних ресурсів, зокрема – систематичне створення протипаводкових комплексів. Ці споруди складаються із берегозахисних споруд та дамб, які понижують ризик

підтоплення чи знищення доріг, сільськогосподарських об'єктів чи навіть сіл, районних центрів та міст.

Слід звернути увагу на шкідливі викиди у повітряний басейн стаціонарними джерелами забруднення. Щільність викидів на 1 кв. км. орієнтовно складає від 0,3 до 6,4 тонн. Основним джерелом забруднення атмосферного повітря в Хотинській ОТГ є відпрацьовані гази автотранспорту, і становлять біля 88% від загальної кількості викидів.

На території громади знаходяться зсуво-, карстово-небезпечні ділянки та селелвих потоків, щодо яких необхідно вжити відповідних інженерних заходів для переведення їх в безпечний статус.

Попри те, що в ОТГ є достатня кількість водних ресурсів, серед пріоритетних проблем регіону залишається водне питання. У першу чергу така ситуація склалася через псування якості водойм, наприклад, річки Дністер, яка не є задовільно очищена природним шляхом. Однак споруд для очищення води є лише у деяких районних центрах Чернівецької області. Варто зазначити, що у процесі порівняння стає очевидним, що найбільше шкідливим фактором забруднення водних ресурсів є різноманітні підприємства та ЖКГ. У м. Хотин очисні споруди потребують реконструкції та догляду для проведення кращої очистки побутових стічних вод.

Чільне місце як у соціальному, так і в економічному векторах для населення ОТГ посідають лісові смуги і їх ресурси. Та кількість деревини, яка є на даний момент, уможливує користуватися нею у майбутньому за умови раціонального та рівномірного темпу. Заготівля деревини реалізовується в порядку рубок, однак в цьому процесі все-одно страждає природа, адже наслідком рубок є погіршення стану водойм та починаються процеси руйнування ґрунту у горах.

Враховуючи, що з наявного видового складу біологічного різноманіття є загроза тваринному та рослинному світу, актуальним завданням є діяльність із збільшення природно-заповідного фонду та місцевої екологічної системи.

На території громади щорічно утворюється близько 7 тис. тонн побутових відходів, з них 6 тис. тонн припадає на м. Хотин. В Хотині відходи

розміщуються на міському полігоні твердих побутових відходів який потребує відповідного догляду до улаштування сміттесортувальної або перевантажувальної станції. Площа земельної ділянки зайнятої сміттєзвалище складає 30 гектарів.

Варто зазначити, що робота з побутовими відходами не є ефективною, зокрема їх збирання, перевезення, переробка та знешкодження, а також затвердження місць для збереження та подальшої роботи з відходами відповідно до законодавчих актів, оскільки застосованих кроків для вирішення супутніх проблем у цій сфері недостатньо.

Щорічно в області утворюються відходи I та II класів небезпеки. Проблемою є те, що велика кількість відходів нафтопродуктів, що утворюються, у подальшому зберігаються та переробляються безпосередньо на місцях їх утворення. Такий вид діяльності має здійснюватися в межах регулюючого контролю, а саме – ліцензування.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ОТГ В УКРАЇНІ**

### **3.1. Аналіз системи стратегічного планування в ОТГ**

Стратегічне планування представляє собою системну технологію ухвалення та передових рішень щодо розвитку місцевості, уточнення цілей розвитку майбутнього стану території та шляхів його реалізації, що базується на дослідженні та аналізі існуючого стану зовнішнього та внутрішнього середовища з відповідними спроможностями територій для формування реальної моделі комфортного проживання мешканці.

Аналізуючи систему стратегічного планування ОТГ можна зауважити в першу чергу, що вона складається з наступних частин:

- Із стратегічного бачення, це як правило 10-15 років і являється довгостроковим горизонтом;
- Із пріоритетів місцевого розвитку, це як правило 10-15 років і являється довгостроковим горизонтом;
- Із стратегічних цілей, це як правило 3-5 років і являється середньостроковим горизонтом;
- Із оперативних цілей, це як правило 1-3 роки і являється короткостроковим горизонтом.

На основі досліджених даних стартового потенціалу громади та укомплектування уявлень моделі бажаного результату, можна зформуванати стратегічне бачення, яке являється, по суті, новою частиною довгострокового планування.

Дуже важливою частиною в стратегічного планування є залучення місцевої громадськості до співпраці, особливо в період формування стратегічного бачення. Аналізуючи систему стратегічного планування ОТГ можна зауважити основні форми організації громадської участі, які показують найбільшу ефективність, а саме: громадські приймальні, «гарячий» телефон, фокус-групи, громадські слухання, соціальні опитування, тематичні і

робочі групи з підготовки рекомендацій, інтерактивні радіо і теледебати, місцевий референдум, голосування через ЗМІ та інше.

Реалізація кожної з цих форм припускає організацію діалогу різних груп громадян, влади, представників бізнесу, ЗМІ, громадських організацій, молодіжних об'єднань і окремих громадян.

Стратегічне планування ОТГ в теперішніх умовах являється невід'ємною частиною менеджменту, про необхідність якого свідчить успішна практика в розвинених країнах.

Сьогодні місцева влада стикається з великою кількістю складних, гострих проблем, від яких залежить життєзабезпечення територіальної громади. Але вирішення поточних питань потребує багато зусиль та ресурсів, не залишаючи часу і можливості подумати про майбутні перспективи, про доцільність владних дій у контексті підвищення конкурентоспроможності території та створення умов для її виживання і розвитку у майбутньому. Це спричиняє накопичення проблем, не створюється підґрунтя якісних перетворень, іноді втрачаються потенційні конкурентні переваги території. Тому сьогодні, коли місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування працюють у самостійному, доволі чітко окресленому полі відповідальності, розвиток території стає, насамперед, справою самої територіальної громади. Це й зумовлює потребу та перспективність запровадження стратегічного планування на місцевому рівні саме в умовах, що існують нині в Україні. Тобто, стратегічне планування не є просто копіюванням західного досвіду, не є даниною моді, навпаки, органи місцевого самоврядування отримують у своє розпорядження ефективний інструмент, який дає можливість підготуватись до майбутніх зовнішніх і внутрішніх викликів та знайти відповіді на них.

Стратегічні плани розробляються для допомоги у прийнятті рішення керівництва взяти на себе відповідальність за розвиток майбутньої території та соціально-економічного стану громади. Також, для того, щоб можна було адекватно та оперативно реагування на появу нових пропозицій і бути готовим до очікуваних ситуацій які можуть виникати в процесі життєдіяльності територіальної одиниці. При цьому необхідно бути адаптивним до змін у

навколишньому середовищі і розважливо формувати розвиток економіки місцевості приводячи її до утворення ділового клімату, що в свою черго дозволить підвищити матеріально-фінансову самодостатність та конкурентоспроможність території. Незайвим фактором є зобов'язання місцевої влади перед суспільством у менеджменті конструктивного зв'язку органів державної влади, місцевого самоврядування, місцевих мешканців й підприємств, які беруть участь в економіці громади, для безпосереднього їхнього розвитку. Такий процес сприяє зміцненню бренду території перед населенням, державою та інвесторамипоказуючи спроможність гармонійного та успішного перебігу майбутнього життя. Можна також зауважити, що наявність стратегічного плану відіграє позитивний ефект для лобювання інтересів території перед регіональною та державною політикою.

- Ведення стратегічного методу керування соціально-економічним розвитком, являється позитивнішим рішенням відносно директивного методу планування, до якого прибігали раніше. На жаль, проведений аналіз системи стратегічного планування ОТГ показує, що є певні недоліки в існуючій системі планування розвитку громади. Вони прослідковуються у таких моментах як не досить повний збір даних існуючої соціально-економічної ситуації та ресурсів території. Переважно, аналітичні розділи стратегій мають тільки опис соціально-економічної ситуації, не завжди висвітлюються тенденції розвитку, в одиничних випадках проводиться аналіз економічного потенціалу, не подається аналіз позитивних та негативних перспектив територіального розвитку, в дуже стислому або й взагалі відсутньому об'ємі враховуються зовнішні фактори, мало опорних точок на слабкі сторони державної економіки, які часно відіграють одну з найважливіших частей в розвитку громади; При цьому слабка розробка частини основних цілей, які подаються в узагальненій формі типу «підйом благополуччя та комфортності проживання населення». Цілі за якими планується розвиток незавжди якісно та чітко сформульовані, та розпливаються у довгих загальних поясненнях. Рідко коли користуються науковою обґрунтованістю та прогнозуванням поглядів; Серед запропонованих програм важко знайти чітке уявлення перебігу майбутніх подій

при виникаючих ситуацій та реакції на них; частим та серйозним недоліком планування є слабка підтримка запланованих заходів впливом механізмами щодо їх реалізації; Недостатній взаємозв'язок запланованих програм, збалансоване регулювання між різними сферами діяльності, поєднання галузевих та комплексних заходів між собою, які знаходяться на відповідній території та рівнях, майже нічого не згадується про єдину методологічну базу для їх підготовки; через недостачу коштів на реалізацію запланованих проектів щорічні програми переважно зосереджені на латанні дірок, при чому без перспектив стабілізації ситуації, що в свою чергу являється малоефективним використанням, і на те, обмежених бюджетних коштів; не завжди вдається наближено до реальності спрогнозувати затрати коштів на відповідні програмні заходи через легковажне відношення до складання загального кошторису; уникаються механізми моніторингу, з допомогою яких можна відстежувати ефективність реалізації плану соціально-економічного розвитку ОТГ та скеровувати її у правильному напрямку в залежності від змін внутрішніх чи зовнішніх факторів.

Для вирішення цих недоліків необхідно органам управління сприяти використанню стратегічного планування розвитку ОТГ, технологія реалізації якого відрізняється від теперішніх способів підготовки стратегічних документів, а саме: стратегія слід починати закладатися від бажаного результату а не від існуючого стану. Тобто, з самого початку чітко визначити головну мету розвитку громади, так зване «стратегічне бачення», навколо якого зосереджується стратегія розвитку.

Для цього стратегічне бачення повинні формувати відповідні фахівці, і необхідно працювати з громадою через представників робочих груп, які відповідають за розробку стратегічного плану, і в той же час через обговорення питань вибору цілей розвитку громади у ЗМІ, соціальних опитуваннях, на громадських слуханнях, групового інтерв'ю та інших засобів. В такому разі може бути визначена сфера інтересів верств населення, підприємств та інших сторін які бувають участь у життєдіяльності громади.

Стратегічний план не передбачає дедлайнів та не має в наявності технологічної карти з допомогою якої можна відслідкувати етапи та зміст завдань у відповідному проміжку часу. Необхідно зацікавлювати робочу групу з стратегічного планування у стабільній співпраці та комплектності спеціалістів, так як досить часто така група може опинитися без потрібного кадру для вирішення низки питань. Робоча група повинна брати активну участь у зміні та корегуванні пріоритетів, конкретних заходів стратегічної реалізації на основі ґрунтовного аналізу зовнішніх та внутрішніх змін, які безпосередньо впливають на територіальний розвиток. Слід також звертати увагу на прогнозуванні необхідних змін у реалізації своїх проєктів та завчасній підготовці до них у суміжних галузях, париклад при збільшенні врожайності слід передбачити ринки збуту або ж процеси переробки після чого знову ж таки потрібно буде її збувати, хоч і в іншому вигляді.

Необхідно здійснювати поетапний підхід до визначення пріоритетів і стратегічних напрямів. Мається на увазі провести чіткі межі позицій для об'легшення прийняття рішення в більш скрутні часи та узгодити це між учасниками та відповідальними особами за свій сектор діяльності. До прикладу стан здоров'я в громаді в дуже зіпсованим, спостерігається висока смертність через ряд захворювань у робочому віці та є потреба у працевлаштуванні, так як населення через неспроможність заробити собі на лікування вимушений прибігати до найдешевших рецептів одужання. В такому разі необхідно розуміти, що соціальна допомога вирішить лиш проблему тимчасово а створення робочих мість на довгостроково. В такому випадку пріоритет залишається за створенням робочих місць а лікування населення як чиник миттєвої реакції для стабілізації ситуації.

До цього ж необхідно здійснювати постійний нагляд за реалізацією стратегічного плану, аналізувати результати, вивчати причини відхилення, проорохувати їх наслідки, щоб можна було завчасно вжити відповідних заходів для вирівнення ситуації. Ще можна визначити оцінку рівня реалізації цілей та зближення з кінцевим результатом.

Короткострокові програми розвитку ОТГ вирішують, питання загального та кількісного характеру, які опираються більше на наявні ресурси. А стратегічні документи розробляються більше з метою пошуку нових точок отримання ресурсів шляхом здійснення ефективних перетворень в політичній діяльності, соціальній сфері, економіці та інших. Тому в теперішніх умовах, при вичерпаності минулих досягнень та приземленні, необхідно розробляти та виконувати саме довгострокові стратегії.

Стратегія розвитку ОТГ має ряд значних переваг відносно звичайного та короткострокового планування, їх можна висвітлити в наступних пунктах:

- Стратегія розвитку території являється організуючим документом, який дає можливість використовувати існуючі територіальні, фінансові та інші ресурси для тих цілей які є необхідними для благополуччя населення. Така ідеологія виходить з бідності програм соціально-економічного розвитку і коштів на збудування завжди буде мало. Очікування ОТГ якості громадських послуг може бути більшою ніж сприяння податкової системи. В такому випадку потрібно розважливо ставитися до використання фінансових і людських ресурсів у стратегічних напрямках;

- Стратегія розвитку території створена громадою може бути стабільнішою через більше приділення уваги розвитку власних інтересів та пріоритетів, через те, що вза'ємозв'язок між підприємницькими структурами, місцевою владою та громадськими організаціями може спровокувати до плідної співпраці. В такому випадку спрогнозовані у стратегічному плані цілі реалізуються не тільки місцевою владою, але й іншими суб'єктами які залучені до територіального розвитку. Закордонний досвід показує, що через такі взаємозв'язки проявляється спонсорство бізнесових структур, підтримка суспільства у вирішенні місцевих проблем та інше. До цього ж, підприємці, які розуміють свою значеність для розвитку ОТГ намагаються працювати більш впевнено та охоче інвестують кошти у розширення підприємницької діяльності, виробництва, розвиток трудових ресурсів

- Стратегія розвитку території є об'єднаною працею громади над її розвитком для кращого майбутнього і зосередження на його реалізації, це все

депомагає громаді згуртуванню, самоусвідомленню, що в свою чергу сприяє підвищенню політичної та соціальної стабільності у суспільстві;

Сформована стратегія надає громаді більш відкритіший доступ до технічної допомоги чи кредитних ресурсів, які можуть надаватися благодійними та фінансовими компаніями інших країн. Досвід закордонних держав, показує, що міжнародні фінансові компанії звертають увагу на стратегії розвитку міст або заявки на отримання фінансів за умови, якщо в таких містах є стратегічний план розвитку, у яких чітко прописані мета, послідовність дій, підхід до реалізації поставлених завдань для просування яких може не вистачати тільки коштів. [4]

Стратегічний план дає мешканцям можливості для участі в житті громади. Надання можливості кожному жителю взяти участь у розробці плану розвитку громади допомагає захопитися ідеєю та спробувати зробити щось від себе для покращення суспільних умов проживання. Стратегія розвитку являється якісним інструментом для стабільного та адаптивного руху до територіального розвитку, це допомагає створити у мешканців відчуття впевненості у завтрашньому дні. На відміну від інших можливих варіантів планування стратегія є формулою прояву внутрішньої мотивації жителів до досягнення тих результатів у які вони самі запланували. Процес планування утримує громаду від популістського налаштування і спрямувати її більше на реальну та об'єктивну оцінку існуючих ресурсів необхідних для розвитку. Стратегія одночасно розкриває можливості, які накопичувалися старшими поколіннями, та покладає їх на більш молоде. Концепція стратегії допомагає молоді побачити себе та свої здібності у виконанні корисної справи для оточуючих, сформувавши свої власні пропозиції, поєднати їх з однодумцями, можливо створити спільний, новий погляд для покращення умов. Відносно навчальної сфери то стратегія являється довгостроковим соціальним планом для батьків і є перспективною базою для самовизначення та самореалізації їх дітей. [4]

Метою стратегічного планування, на відміну від загальної місцевої програми соціально-економічного розвитку, являється розв'язання основних проблем та визначає не більше 5 пріоритетів розвитку.

Проведши аналіз системи стратегічного планування ОТГ можна зауважити наступні, притаманні їй ознаки:

- Орієнтація на інтереси та потреби людей.
- Довготермінові цілі та бачення розвитку території.
- Цілісність та багатогранність.
- Ціленаправленість на конкретику в бюджетних пріоритетах.
- Комплексного дослідження існуючого стану та можливостей територіального розвитку.
- Обов'язковість проведення оцінки та моніторингу по реалізації виконання завдань.
- Присутність лідерства та відповідальності на місцевому рівні.

В такому разі чим більше залучено громадян до роботи над середнім та довгостроковим планом розвитку ОТГ тим краще вирішуються нагальні проблеми громади, при цьому знайти шляхи вирішення цих проблем, налагодити діалог між підприємством, владою та громадськістю. Також основною складовою планування являється зобов'язання взяття участі всіх зацікавлених та активних представників громади. Тоді таке стратегічне планування враховує інтереси громадян і сприймається як щось рідне та своє. В результаті зроблена разом з громадою стратегія націлюється на покращення умов життя, виховання соціально-активних патріотів своєї громади та зміцненню місцевої демократії.

Стратегічний план не бере на себе обов'язки всеосяжності в описанні всієї соціально-економічної сфери території. Напроти він зосереджується на ключових та найвагоміших напрямках розвитку, які як раз і виявляються на базі, слабких та сильних сторін території, аналізу соціально-економічного потенціалу, негативних або ж сприятливих зовнішніх факторів впливу.

Стратегічний план повинен охоплювати заходи, які також пов'язують національні пріоритети, схеми планування території, генеральні плани та схеми,

міжрегіональні інтереси, програми та прогнози розвитку певних галузей господарства країни тощо.

Такий підхід показує, що через розробку стратегії проводиться координація дій соціально-економічного розвитку. Стратегія, як результат, повина стати базою розробки різнопланових документів з метою узгодження один з одним цілей, послідовність, загальне навантаження на бюджет, заходи. Проте, щоб виконати цю роль необхідно мати відповідний юридичний статус, який необхідний для впровадження всіх своїх рішень в ті програми та плани які мають з нею зв'язок.

Планування являє ряд документів, які мають формувати комплексну систему. Основні складові такої системи слід віднести: містобудівна документація (схема планування ОТГ, генеральні плани населених пунктів та детальні плани); довгострокові плани соціально-економічного розвитку; середньострокові плани соціально-економічного розвитку, програми окремих галузей діяльності; короткострокові соціально-економічні програми розвитку. Усі ці документи пов'язані між собою і допомагають розв'язувати питання збільшою ефективністю.

Розробка стратегії необхідна для визначення діючих закономірностей і тенденцій розвитку, на цій основі формуються сценарії перспективного розвитку, визначаються терміни, етапи та пріоритетів. Для реалізації пріоритетних напрямів складаються та виконуються цільові програми окремих сфер, щодо їх розвитку, з метою їх перетворення на дієвий інструмент реалізації запланованої політики.

В Україні поки що стратегічному плануванню приділяється мало уваги. Так як часте спрощення будівельних процедур призводить до хаотично забудованих населених пунктів, де майже неможливо забезпечити комфортне середовище для проживання. Часто відсутність планувальних документів у населених пунктах призводить до розорганізованості комунальних та державних земель, шляхом їхнього роздрібнення, після чого важко об'єднувати територіальні частини і при цьому залучати внутрішніх або зовнішніх інвесторів.

Після скасування місцевих правил забудови, роль органів місцевого самоврядування значно ослабилася в організації простору своїх громад. Але, все ж таки органи місцевого самоврядування мають певний вплив на територіальний устрій в межах своєї юрисдикції. Основною частиною такого впливу є генеральний план населеного пункту, план зонування території, і як основним документом стратегічного плану ОТГ повина бути схема планування ОТГ. При наявності такого документа можна вирішити низку питань стосовно територіальної організації громади, захист земель від протизаконного використання, збереження екологічного порядку та інших.

Схема планування території громади повинна узгоджуватись з самою стратегією громади. Ці два документи бажано розробляти паралельно. Відносно населеного пункту то необхідно розробляти більш детальнішу стратегію та ув'язувати її з генеральним планом. Таким чином визначається загальні підходи до правил забудови населеного пункту та його перспективи розвитку на майбутнє.

На сьогоднішній день багато генеральних планів застаріли і розробити новий не вистачає фінансових можливостей, так як виділених державних коштів може вистачити тільки на один з двох документів крім яких ще супроводжується наступний ряд документів. Наприклад розробивши стратегію, а вона вимагає генеральний план а до нього план зонування, стратегічну екологічну оцінку, проект встановлення меж, проекти транспортних та інженерних мереж. Таким чином до наглядної реалізації своїх планів необхідно проробити ще довгий шлях паперового будівництва. Досить часно місцеві органи влади прибігають до формування бюджету в використ латання дірок тих інфраструктур які знаходяться в крайньому стані. Тому, зараз громади мають можливість реалізувати свої плани, за рахунок субвенцій розвитку інфраструктури з Державного бюджету.

Стратегія повинна виступати як організуючий каркас для інших планувальних документів місцевого розвитку. Таким чином, вона допомагає сформувати ефективну, прозору, та взаємоузгоджену систему планування.

### **3.2. Суспільно-географічні засади удосконалення системи стратегічного планування в ОТГ**

Відсутність комплексної системи державного стратегічного планування являється однією з негативних причин соціально-економічного розвитку по всій Україні. Створення такої системи носить неузгоджений характер, також не визначені і довгострокові цілі і пріоритети соціально-економічного розвитку України разом з урахуванням європейськими реформами.

Початок створенню цілісної системи планування та прогнозування в Україні на державному рівні поклав Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 р., в якому наведено структуру системи програмних і прогнозних документів економічного і соціального розвитку, форми державного планування а також порядок їх розробки та реалізації. Також зазначається, що можуть бути розроблені прогнозні та програмні документи на довгостроковий період. В реальності все закінчується переважно на короткострокових програмах регулювання регіонів і держави.

Новим підходом навести лад з стратегічними документами стало прийняття постанови Кабінету Міністрів України «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету», в якій визначається типова структура основних прогнозно-планових документів та порядок їх розробки, таких як програм та прогнозів на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу.

Спостерігається також розробка безлічі неузгоджених та невпорядкованих короткострокових та середньострокових документів, які мають низький рівень реалізації та ефективності.

Державна програма економічного і соціального розвитку України на один рік стала основним прогнозно-програмним документом. В той же час недосконалість чинного правового поля підтверджує практика підготовки прогнозних і програмних документів. Затверджений нормативний порядок і перелік розробки програмних та прогнозних документів не відповідав

потрібним вимогам стосовно системного підходу до реалізації і формування якісної соціальної і економічної політики. В результаті так жодного разу і не ухвалили Державну програму, хоча вона й розглядалася в комітетах Верховної Ради.

Однак перелік державних цільових програм став одним з додатків державної програми. Основною проблемою стала необхідність у розвитку всіх сфер господарювання одночасно таким чином це призвело до зростання величезної кількості програм без чітких пріоритетів державної політики. Не звертаючи увагу на запровадженій Кабінетом Міністрів України у 2002 році мораторій про створення державних цільових програм, все одно приймалося до 10 програм на рік, напрямки яких були задекларованими на папері а через недостачу фінансування не змогли реалізуватися.

Через невпорядковані дії уряду можна побачити негативні сторони соціального та економічного розвитку ОТГ. Економічний стан ОТГ має необхідність вдосконалення соціально-географічного планування розвитку самої громади і розроблення методів планування роботи для органів місцевої влади.

За часи використання стратегічного управління в Україні, все ж таки, вжито ряд заходів, які майже сформували систему планування та прогнозування в державі, регіонах та ОТГ. Проте, на підставі досліджених стратегічних документів можна зауважити, що через не ув'язання документації різних рівнів створює певні проблеми у соціально-географічному розвитку території через неефективне витрачання ресурсів та дисбаланс економічної системи. Наявна ситуація через проведений аналіз періоду приживання нового управлінського руху показує, що заходи удосконалення системи стратегічного планування не змогли статочно вирішити всіх проблем з розвитку системи стратегічного планування в ОТГ.

В результаті сформованої системи прогнозування та планування в першу чергу в країні а потім і в ОТГ вимагає реформування. Через це й виникає проблема удосконалення системи стратегічного планування через

структуру планових, програмних та прогнозних документів, враховуючи прогресивний європейський досвід.

В Україні є надзвичайна потреба визначити дієвий короткостроковий документ розвитку країни а потім і в самих ОТГ з досягненням 100% реалізації в повній якості, так як це буде слугувати фундаментом для подальших середнь- та довгострокових планів. Такий підхід дасть можливість вийти на збалансовану макроекономічну стабільність та відповідне соціально-економічне зростання як територій так і самого суспільства. Наразі, також є проблемою наявність довгострокового плану розвитку держави в цілому, мається на увазі документ який би визначив 50 літню програму. Можна стверджувати, що такий документ буде малоефективним через швидкоплинні зміни світової економіки, проте зореденитися на можливому місці у світовому ринку, і спробувати його зайняти необхідно спробувати. Такий документ допоможе пов'язати у єдину систему всі внутрішні стратегічні документи, скоординувати ресурси та діяльність ОТГ на пріоритетних напрямках та закласти відповідний державний бюджет.

Виходячи з досвіду утворення та розвитку ОТГ в Україні для удосконалення системи стратегічного планування необхідно виконати декілька основних завдань:

- запровадити систему підходу у методологічній та законодавчій площині;
- запровадити центральні правила встановлення стратегічних цілей;
- запровадити як горизонтальну так і вертикальну діяльність стратегії;
- розробити ефективні механізми та інструменти виконання поставлених завдань, закріпивши контроль відповідних сфер діяльності
- необхідно розробити якісну інституційну базу для підвищення персонального та інституційного потенціалу реалізації цілей.

Крім вище перелічених завдань удосконаленню системи стратегічного планування необхідно реформувати її в напрямі гармонічного поєднання документів всіх рівнів та термінів реалізації між собою, з існуючими ресурсами та можливостями. Важливим чинником в удосконаленні системи виступає

суспільна підтримка та її участь у стратегічному плануванні. Необхідно налагодити в системі інформованість населення про здійснення стратегічного планування у громаді та й державі вцілому. Така реклама сприятиме відкритості та прозорості діяльності влади, її підзвітності, що в свою чергу вплине на дискредитацію керівної політики.

Першим кроком для удосконалення системи планування необхідно зробити інвентаризацію діючих в громадах та й в Україні стратегічних документів. Привести їх до єдиного стандарту, методологічної бази та впровадити в державну систему. Нині ж старатегічна документація знаходиться в обласних центрах і кожна область по своєму керує стратегічною діяльністю. В якихось областях вона на високому рівні, а в деяких формально відбуває законодавчі пункти. Крім цього необхідно розробити детальні правила та закони стратегічного планування. Державі необхідно визначитися з світом курсом розвитку та знайти свою нішу в її підтримці. Довгий час нам доводиться налагоджувати відносини з ЄС, якщо це найкращий шлях для нашої держави то слід пов'язати власні цілі із закордонними цілями. В подальшому можна налагоджувати внутрішню роботу на окремих територіях держави даючи завдання та підтримку кожній громаді. Крім державного завдання як обов'язкового, громада також може розвивати й сфери виходячи з власного бачення. Кожна громада повинна продемонструвати свої здібності та професіоналізм у різних сферах господарства, щоб центральний державний орган влади зміг ефективно використати її можливості для суспільного блага.

Суспільно-географічне удосконалення системи планування ОТГ повинна бути зараз першим завданням у початку розвитку всієї майбутньої стратегічної діяльності, де в подальшому розроблена система буде слугувати ядром планування, в якому визначатиметься вектор розвитку з базовими елементами для реалізації. В той же час дана система повинна бути адаптивна під зовнішні фактори та жорстка у внутрішніх. Поєднавши систему стратегічного планування ОТГ з державною слід врахувати заплановані очікування суспільства.

Не слід також забувати про включення в стратегію соціально-економічного розвитку положення Стратегії Національної безпеки України. До

цього в системі слід врахувати для забезпечення інтеграції розвитку ОТГ стратегічне планування а саме стратегію як основний плановий законодавчий документ ОТГ.

Для удосконалення системи стратегічного планування ОТГ також слід розробити стратегічний план головного органу влади. Такий стратегічний план повинен бути одним з основних інструментів для керівників, за допомогою яких вони можуть керувати розвитком ОТГ. Керівний орган має працювати опираючись на свій стратегічний план і відповідальність за виконання програми розвитку ОТГ. Свого роду такий документ набуває законності і стає одним з перших законів ОТГ.

При розробці стратегії ОТГ слід враховувати досвід політики ЄС, яка опирається на поєднання політики популярності територій а також політики, яка недопускає розбалансування територіального зростання. Такий інтегрований підхід дає можливість формувати та реаліовувати політику громади.

Якщо в громаді є певні обмеження фінансових ресурсів, то необхідно встановити пріоритети використання ресурсів шляхом їх прозорого та ефективного формування механізмом оптимізації та акцентуванні уваги на фінансовому заробітку спроможних сфер діяльності у кожному населеному пункті.

До цього ж необхідно впровадити відкриту систему побребуючих у підтримці об'єктів громади, що повинно включати в себе територіальний поділ та систему індикаторів суспільного розвитку.

Удосконалення системи стратегічного прогнозування та планування може пройти у таких напрямках: розробка короткострокового плану з законодавчим характером та довгострокового планування як орієнтир в разі виконання першого; забезпечення досту всіх учасників громади до процесу розробки стратегічного планування; організація взаємозв'язку стратегічних документів; контроль ресурсного забезпечення та його використання; надання уваги та важливості стратегічно-плануваним документації; створення зручних механізмів

врахування думки громадськості ОТГ; зручний публічний моніторинг результатів суспільного розвитку та комфортності життя населення.

## ВИСНОВКИ

Розглянувши теоретико-методичні основи дослідження територіальних громад можна сказати про актуальність нагального питання стосовно вивчення ситуації які складаються в ОТГ. Саме ці дослідження слугують фундаментом на який буде опиратися вся подальша стратегія і від якості зібраних даних буде залежати ефективність її реалізації. Одним з вагомих досліджень ОТГ являється суспільно-географічний метод в яких закладений збір поглядів населення, бажання чи не бажання розвитку населення, визначення з суспільними цілями. Адже саме така інформація слугує формуванню кроків до забезпечення побажань населення.

Регіональні відмінності у стратегічному плануванні показують недоопрацьованість стратегічного планування в Україні яке потребує додаткових розглядів та впроваджень нових ідей стосовно реалізації стратегічної документації. Досліджувана нами область як об'єкт потребуючий стратегічного планування для свого розвитку та підняття економічно-соціального благополуччя до стабільного рівня можемо сказати, що дана область має потенціал розвитку та спроможна самоорганізуватися як територіальна одиниця в разі прикладання спільних зусиль з внутрішніми ОТГ. Сконцентрувавши увагу на розвитку Хотинської ОТГ слід відмітити позитивні можливості для організації культурного сектора на ряду з туристични як основні напрямки розвитку. Не відстають також підприємницькі, рекреаційні та оздоровчі та освітні потенціали. При вдало складеній стратегії розвитку даної ОТГ можна створити комфортні умови для мешканців та привернути увагу закордонних мігрантів. Для цього необхідно звернути увагу на стабілізацію існуючої інфраструктури та привести її в робочий стан, після того, як відновлений механізм стане самостійним органом можна розглянути варіанти по створенню нових об'єктів та введенні інноваційних технологій.

Слід розуміти, що навіть при добре складеній стратегії розвитку ОТГ можуть бути перешкоди які на нівець зведуть затрачені зусилля і може завдати більше шкоди ніж користі. Тому для уникнення негативного майбутнього,

першим чином, слід звернути особливу увагу розборці системи стратегічного планування та його вдосконалення. Адже саме вона буде диктувати правила виконня реалізації запланованих кроків та пов'язання їх з суміжними системами ОТГ, держави та світу. Тому нами було приділено увагу вивченню недоліків в існуючої системи та винесено ряд пропозицій, щодо її покращення. А саме в розробці чіткого короткострокового плану з 100% якісним виконанням, а не формальним, ув'язання його з довгостроковим планом як орієнтиром постійного розвитку. Розробити механізм взаємозв'язку між всіма видами стратегічних документів та ряд інші елементів які б могли покращити систему стратегічного планування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баймуратов М. Правовий статус територіальної громади в Україні: теоретичні та практичні проблеми / М. Баймуратов // Муніципальний рух : новий етап розвитку : Матеріали VII Всеукр. муніцип. слухань «Муніципальний рух в Україні - 10 років розвитку» (6 - 8 верес. 2001 р., Бердянськ). - К. : Логос, 2002. - С. 368 - 371.
2. Барицька В. Г. Проблеми реформування системи прогнозування та планування соціально-економічного розвитку держави / В. Г. Барицька // Фінансовий простір. – 2011. – №2 (2) – С. 80–82.
3. Батанов О. Територіальна громада - первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки / О. Батанов // Вісн. Центр. виборчої комісії. - 2008. - № 2 (12). - С. 51 - 57.)
4. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. / [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, І. В. Валентюк, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. – 121 с.
5. Варцаба В. І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2015. 486 с.
6. Гнатенко А. Стратегічне планування у сфері державного управління: концептуальні підходи. Державне управління та місцеве самоврядування. 2013. Вип. 3 (18). С. 51–59.
7. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021—2027 роки. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020р. № 695
8. Закон України «Про Генеральну схему планування території України» від 7 лютого 2002 року N 3059-III. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3059-14>.
9. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 02.12.2012 року №5463-VI. Режимний доступ: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

10. Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280. «Про місцеве самоврядування» - Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
11. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навчальний посібник / П. Г. Клівець. – К. :Академвидав, 2007. – 320 с.
12. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. : зі змінами згідно закону України від 8 груд. 2004 р. № 2222. - К. : Парлам. вид-во, 2005. - 98 с.
13. Концепція вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України від 4 жовтня 2006 р.№ 504-р // Режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
14. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навчальний посібник / А. П. Міщенко. – К. :Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
15. Немець К.А., Немець Л.М. Просторовий аналіз у суспільній географії: нові підходи, методи, моделі. – Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2013. – 228 с.
16. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / В. Д. Немцов, Л. Є.Довгань. – К. : КНЕУ, 2001. – 526 с.
17. Підгрушний Г.П. Територіальна організація суспільства: сучасні підходи до розуміння категорії та її практичне значення // Український географічний журнал.– 2010.– №2. – С. 40–44.
18. Постанова від 21 липня 2006 р. № 1001«Про затвердження Державної стратегії регіонально-го розвитку на період до 2015 року». Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1001-2006-п>.
19. Постанова Кабінету міністрів України «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету» від 26 квітня 2003 р. № 621. Режимдоступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-п>.
20. Постанова Кабінету міністрів України від 21 листопада 2013 р. «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року». Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п>.

21. Руденко Л.Г., Маруняк Є.О. Сучасні просторові дослідження: виклики та відповіді //Український географічний журнал.– 2011.– №3. – С. 38–41.
22. Сітнікова Н. П. . Довгостроковий сегментстратегічного планування національного розвитку /Н. П. Сітнікова // Економіка та держава. – 2010. – №10. – С. 8–11.
23. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика. Одеса : Атлант, 2015. 365 с.
24. Соціально-економічне становище Чернівецької області за січень–вересень 2020 року - <http://www.cv.ukrstat.gov.ua/povidom.htm>
25. Ткач Є.В., Ткач С.В., Вардеванян В.А. Стратегія розвитку Чернівецької області на період до 2020 року
26. Топчієв О.Г. Територія: сучасний зміст поняття; функції; ресурсний потенціал //Український географічний журнал.– 2010.– №4. – С. 3–9.
27. Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» № 5/2015 –Режим доступу:<http://www.president.gov.ua/documents/18688.html> -Seemoreat: <http://uaforeignaffairs.com/ua/ekspertnadumka/view/article/strategija-stalogo-rozvitku-ukrajina-2020-shljakh-do-kr-1/#sthash.FaaUW21T.dpuf>.
28. Хомич Л. В. Стратегія регіонального розвитку і планування території. / Л. В. Хомич // Стратегічні пріоритети. – 2007. – №4(5). – С 142–149.
29. Шаблій О.І. Основи суспільної географії (Fundamentals of Human Geography): Підручник для студ. вищих навч. закладів. – 2-ге видання. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. – 296 с.
30. Шевченко О. В. Регулятивні підходи до стратегування регіонального розвитку : зб. наук. пр. Луцьк. нац. техн. ун-ту. Екон. науки. 2014. Вип. 11 (43).С. 301–308. (Серія "Регіональна економіка").



Додаток 3. Межі Хотинської ОТГ

