

Міністерство освіти і науки України  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Географічний факультет  
Кафедра економічної та соціальної географії

На правах рукопису

УДК 911.3

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД:  
ПРИКЛАД СТАВИЩЕНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ  
ГРОМАДИ**

Галузь знань: 10 Природничі науки

Спеціальність: 106 Географія

Освітня програма: Економічна та соціальна географія

Магістерська робота

студента 2 курсу

ОР Магістр

**Ярошенка Олександра Петровича**

Науковий керівник:

канд. геогр. наук, доцент

**Пасько Володимир Феодосійович**

Київ 2024

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>4</b>
<b>Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД</b>	<b>6</b>
1.1. Процес стратегічного планування розвитку територіальних громад	6
1.2. Методологічні та нормативно-правові засади стратегічного планування місцевого розвитку в Україні	15
1.3. Досвід стратегічного планування на місцевому рівні	23
<b>Розділ 2. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СТАВИЩЕНСЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ ГРОМАДІ</b>	<b>28</b>
2.1. Тенденції соціально-економічного розвитку Ставищенської територіальної громади	28
2.2. Оцінка стратегічного планування розвитку Ставищенської територіальної громади	40
2.3. Дослідження громадської думки щодо стратегічного планування розвитку Ставищенської селищної територіальної громади	53
<b>Розділ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СТАВИЩЕНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ГРОМАДИ</b>	<b>63</b>
3.1. Партисипативний підхід до стратегічного планування розвитку Ставищенської селищної громади	63
3.2. Вдосконалення процесу стратегічного вибору при розробці Стратегії розвитку Ставищенської селищної громади	71
3.3. Вдосконалення процесу впровадження Стратегії розвитку Ставищенської селищної громади	83
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>95</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>98</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>104</b>

## АНОТАЦІЯ

Олександр ЯРОШЕНКО

### СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ПРИКЛАД СТАВИЩЕНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

У магістерській роботі розглянуто актуальні проблеми щодо розробки та впровадження стратегічного плану розвитку Ставищенської селищної громади. Досліджено методологічні особливості та правові засади процесу стратегічного планування громад базового рівня, здійснено порівняльний аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду стратегування. Проаналізовано особливості соціально-економічного розвитку Ставищенської ОТГ та виявлено наявний потенціал для її розвитку. За допомогою проведеного анкетування було встановлено відношення місцевих мешканців до процесу стратегічного планування в їх громаді.

У зв'язку з виявленими проблемами в стратегічному плануванні розвитку Ставищенської селищної громади було надано рекомендації щодо використання партисипативного підходу в процесі створення стратегічного плану. За допомогою методу SWOT-аналізу та використанню схеми причинно-наслідкових зв'язків була розроблена модель стратегічного розвитку досліджуваної громади, яка включає стратегічне бачення та дерево цілей. Запропоновано перелік перспективних проєктів, впровадження яких матиме найбільш позитивний результат для стратегічного розвитку громади. Розроблено рекомендації щодо територіальних аспектів впровадження Стратегії, що забезпечить збалансований просторовий розвиток Ставищенської селищної громади.

**Ключові слова:** стратегічне планування, Стратегія розвитку, стратегічне бачення, дерево цілей, партисипативний підхід до планування, просторовий розвиток, Ставищенська селищна громада.

## ВСТУП

Головним інструментом довгострокового управління розвитком територіальних громад в Україні є процес стратегічного планування, результатом якого є затверджена Стратегія розвитку. У планувальному документі на основі аналізу потенціалу території визначаються найважливіші цілі розвитку громади, впровадження яких матиме найбільш позитивний ефект для місцевого розвитку та комфортного проживання мешканців. Розробка Стратегії є обов'язковою для всіх адміністративних одиниць базового рівня, тому доцільно досліджувати приклади селищних та сільських громад, які часто повинні формувати власні планувальні документи без наявного досвіду та в складних соціально-економічних умовах. У роботі проаналізовано особливості стратегічного планування розвитку Ставищенської селищної громади, для якої важливо досягнути соціально-економічного зростання та розвивати ефективну систему місцевого самоврядування. Дана тематика дослідження потребує належного наукового обґрунтування через її новизну та актуальність.

**Метою магістерської роботи** є здійснення аналізу стратегічного планування в Ставищенській селищній громаді та представлення теоретичних та прикладних засад вдосконалення цього процесу.

**Об'єктом дослідження** є Стратегія розвитку Ставищенської селищної територіальної громади.

**Предмет дослідження** – суспільно-географічні аспекти вдосконалення процесу стратегічного планування в Ставищенській селищній громаді.

**Основні завдання магістерської роботи:** дослідити особливості процесу стратегічного планування розвитку громад базового рівня, вивчити методологічні та нормативно-правові засади процесу стратегування територіальних громад, проаналізувати міжнародний та вітчизняний досвід стратегічного планування на місцевому рівні, визначити тенденції соціально-економічного розвитку Ставищенської селищної громади, оцінити процес

стратегічного планування розвитку Ставищенської ОТГ, вивчити думки мешканців громади щодо процесу стратегування, дослідити перспективи впровадження партисипативної моделі планування, розробити модель стратегічного планування розвитку Ставищенської селищної громади та надати рекомендації щодо вдосконалення процесу впровадження Стратегії.

У роботі застосовувався аналітичний метод для визначення тенденцій розвитку Ставищенської селищної громади та SWOT-аналіз для виявлення її сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Соціологічний метод включав проведення анкетування серед мешканців громади. Завдяки методу прогнозування було розроблено рекомендації щодо вдосконалення процесу стратегічного планування. Картографічний метод дослідження використовувався для відображення просторових особливостей впровадження Стратегії. Метод спостереження застосовувався для виявлення потенційно успішних проєктів місцевого розвитку. При написанні роботи використовувались літературні джерела, методичні та практичні посібники, наукові статті, інформаційні дані з мережі Інтернет, міжнародна та вітчизняна нормативно-правова база. За основу дослідження були взяті планувальні документи Ставищенської селищної громади, статистичні дані, наукові статті, дані з Інтернет-ресурсів, правові засади стратегічного планування. Вивченням даної теми займалися такі науковці як А. Мельничук, П. Остапенко, В. Телешман, О. Берданова, А. Ткачук, В. Вакуленко, Н. Сментина, Г. Васильченко І. Валентюк, А. Фіалковська та ін.

Робота викладена на 120 сторінках, з них 103 сторінки основного тексту, складається зі вступу, розділу 1, в якому описані теоретичні основи стратегічного планування розвитку громад, розділу 2, в якому проаналізовано ефективність стратегічного планування в Ставищенській селищній громаді, розділу 3, де надано рекомендації щодо вдосконалення процесу стратегування розвитку досліджуваної громади. Робота містить 6 таблиць, 16 рисунків, список використаних джерел – 47 найменувань, 15 додатків.

## **Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

### **1.1 Процес стратегічного планування розвитку територіальних громад**

Історично доведено, що найбільш ефективними є економіки держав із децентралізацією влади та посиленою роллю локальних територій. За умов глобалізації муніципалітети відіграють все більш важливу роль у місцевому розвитку, а роль держави поступово зменшується. Тепер громади є повноцінними суб'єктами національної та глобальної економіки. У липні 1997 року Україна ратифікувала Хартію місцевого самоврядування та з 2014 року розпочала реформу децентралізації. Згідно з цілями Хартії місцевій владі важливо забезпечити залучення мешканців до механізмів самоврядування в середовищі їхнього проживання. Тож за реформи децентралізації влади в Україні були створені передумови для формування нових управлінських процесів у територіальних громадах, оскільки тепер органи місцевого самоврядування відповідальні за забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку в громадах. Існують різні інструменти, які сприяють формуванню успішних громад, ключовий процес довгострокового планування – це розробка стратегічного плану їх розвитку. [10]

Стратегічне управління та планування, які нині використовуються в місцевому самоврядуванні, були взяті зі сфери бізнесу та адаптовані для вирішення завдань регіонального й місцевого розвитку. Практика стратегічного планування з'явилась у другій половині ХХ століття в США та країнах Західної Європи, планувальні документи розроблялись з урахуванням інтересів стейкхолдерів і були спрямовані на вирішення, в першу чергу економічних, а згодом соціальних та екологічних проблем територій. На початку ХХІ століття стратегічне планування стало ще більш поширеним, а в його основу стали закладати принципи сталого розвитку, тобто такого розвитку, який передбачає баланс між економічним, соціальним розвитком суспільства та збереженням

довкілля. Запровадження стратегічного планування на засадах сталого розвитку передбачає перехід від розроблення та виконання незмінних планів до адаптивної системи, яка може постійно вдосконалюватись та змінюватись. [13]

За останні півстоліття відбулись значні зміни в практиці стратегічного планування місцевого розвитку. По-перше, місцеві управлінці взяли на себе основну відповідальність за суспільні процеси та рівень життя в громаді. По-друге, змінилась методологія. Управління громадою здійснюється відповідно до стратегій, які реалізуються через планову проєктну діяльність. По-третє, відбулась зміна суб'єкта управління. Тепер до планування громад долучаються не тільки органи місцевого самоврядування, а й всі зацікавлені сторони (стейкхолдери), що повністю відповідає принципам децентралізованого управління. На сьогоднішній день існують різноманітні підходи до планування розвитку громад, використовуються новітні інструменти, системи діагностики та оцінки стану громад. [13]

Планування розвитку території громади не обмежується лише підготовкою Стратегії розвитку, а являє собою цілісну систему планувальних документів, базовими елементами такої системи в Україні є:

- довгострокові планувальні документи (стратегії розвитку);
- середньо- та короткострокові програми/плани соціально-економічного розвитку;
- просторові плани територіального розвитку (комплексний просторовий план розвитку території, генеральні плани населених пунктів, плани зонування, детальні плани територій);
- концепції інтегрованого розвитку території громади.

Всі види документів тісно пов'язані між собою, хоча мають різну структуру. Саме тому Стратегія розвитку є основним планувальним документом громади. Стратегічне планування формує опорний каркас для інших документів планування місцевого розвитку та дозволяє сформувати взаємоузгоджену планувальну систему. В Стратегії визначаються основні

пріоритети соціально-економічного розвитку та найважливіші завдання для досягнення поставлених цілей. Стратегічний план, по суті, повинен стати основою для розробки інших планувальних документів, це забезпечує узгодження цілей та послідовність заходів у планувальній системі громади.

В стратегічному документі визначаються ключові, найбільш перспективні напрямки розвитку, які були виявлені на основі аналізу потенціалу громади, її сильних та слабких сторін. На відміну від програм соціально-економічного розвитку, метою стратегічного планування є розв'язання декількох найважливіших пріоритетів розвитку, яких повинно бути не більше п'яти. Варто виділити наступні ключові принципи, згідно яких формуються стратегії розвитку територіальних громад:

- орієнтація на інтереси та потреби громадськості;
- стратегічність, довгострокове бачення розвитку території;
- партнерство та налагодження співпраці;
- системний та комплексний підхід;
- інтегрованість;
- гнучкість;
- творчість та креативність;
- інклюзивність та гендерна рівність;
- прозорість та підзвітність;
- керованість. [3; 36; 44]

Процес стратегічного планування впливає з необхідності задоволення потреб місцевих мешканців, отже неможливо планувати діяльність на багато років вперед без участі місцевої спільноти. Партисипація є одним із найважливіших процесів у місцевому самоврядуванні на сьогоднішній день і являє собою участь мешканців, громадських організацій, бізнесу в спільній діяльності на благо спільноти. Громадськість може подавати пропозиції або безпосередньо брати участь в ухваленні рішень, однак остаточні рішення має ухвалювати місцева влада, оскільки вона має правові, організаційні та

фінансові інструменти для реалізації та несе відповідальність за отримані результати. При стратегічному плануванні важливо обрати форми участі громадськості на всіх етапах розробки та впровадження Стратегії розвитку. Вдале забезпечення участі громадян в процесі стратегічного планування свідчить про зрілість системи місцевого самоврядування. Місцева влада повинна бути зацікавлена в тому, щоб мешканці ідентифікували себе з громадою та із цілями розвитку, які визначені в Стратегії. [18]

Територіальним громадам важливо вкладати кошти у створення стратегічних документів, оскільки це дозволяє їм визначати пріоритетні напрямки діяльності. Наявність стратегічного плану розвитку дозволяє швидше вирішувати спірні питання, що виникають між місцевими органами влади та мешканцями громад. Завдяки стратегічному плануванню органи місцевого самоврядування ефективніше організують роботу, вони розуміють важливість власної діяльності та є більш вмотивованими. Стратегічний документ – це важливий інструмент зв'язку між владою та жителями громади, тому він має бути доступним та зрозумілим для всіх. Правильний підхід до розробки стратегічного плану забезпечення процесу його реалізації перетворить Стратегію на інструмент, який допоможе раціонально використати наявні ресурси, залучити місцевий бізнес, підвищити конкурентоспроможність громади та сформувані умови для подальшого економічного зростання та добробуту її мешканців [3].

В громадах з розвиненим самоврядуванням розробка Стратегії розвитку є відкритим та комунікативним процесом, до якого можуть долучитись всі, хто готовий брати участь в обговоренні пропозицій щодо формування документу. Суб'єктами стратегічного планування є стейкхолдери (заінтересовані сторони) – особи або групи осіб, які можуть брати участь в процесі розробки Стратегії та на яких безпосередньо впливає результат впровадження стратегічного плану розвитку, це органи місцевого самоврядування, органи державної влади, представники бізнесу, громадських організацій, медіа та ін (*рис. 1.1*). За умов

поєднання думок всіх заінтересованих сторін можна очікувати на позитивний результат. Виділення окремих груп стейкхолдерів стратегічного планування обумовлює їх причетність до зазначеного процесу.



**Рис. 1.1. Ключові стейкхолдери місцевого розвитку територіальних громад (побудовано за даними [17], [35])**

Важливим кроком в аналізі зацікавлених сторін є визначення ступеня їх долучення до процесу планування місцевого розвитку. До ключових стейкхолдерів стратегічного планування належать підрозділи центральних органів влади, обласна адміністрація, органи місцевого самоврядування, ключові представники бізнесу, найбільш впливові громадські діячі, вони мають можливості та ресурси для того, щоб брати участь в підготовці проєкту документу, тому відповідають за підготовку Стратегії. Першочергові зацікавлені сторони – це ті представники місцевого самоврядування, бізнесу та громадських організацій, які беруть участь в плануванні, долучаючись до процесу розробки та реалізації документу на окремих його етапах.

Другорядними зацікавленими сторонами, як правило, є більшість мешканців громади, які можуть долучатись до процесу стратегування в залежності від наявного часу та інтересів. У випадку, коли різні групи зацікавлених сторін залучаються до процесу стратегічного планування, зростає рівень довіри між ними, усі прагнуть створити можливості для розвитку громади. [34]

Цінність стратегічних планувальних документів полягає в тому, що вони є результатом співпраці влади, бізнесу та громадських організацій, тож і реалізація Стратегії забезпечується за рахунок всіх зацікавлених сторін. Спільна робота над стратегічним планом формує більш стійку та розвинену громаду, бо з'являється довіра між всіма стейкхолдерами. Бізнес інвестує кошти та розширює виробництво, а громадські організації є більш активними у вирішенні місцевих проблем. Стратегічне планування суттєво сприяє самоусвідомленню громади, оскільки є результатом спільної праці над визначенням власного майбутнього. Зрештою, сформований стратегічний документ сприяє кращому доступу громади до кредитних коштів чи міжнародних програм підтримки.

Розробка Стратегії розвитку громади повинна базуватись на залученні мешканців до процесу прийняття рішень. Важливо розуміти, що існують різні етапи залучення спільноти до управління місцевим розвитком, ефективність громадської участі може залежати від рівня розробки нормативно-правової бази, розвитку місцевого самоврядування, впровадження технічних засобів та ін. Рівень громадянської активності свідчить про те, наскільки розвиненими в громаді є процеси демократії та самоврядування (*рис. 1.2*). Перший спосіб громадської участі – це інформування, в такому випадку мешканці, здебільшого, є пасивними отримувачами інформації. Наступним етапом є консультування, громадяни висловлюють власні думки та побажання щодо місцевого розвитку. На вищому ступені залучення між сторонами формується діалог, який призводить до створення спільних дій чи стратегій. Найвища форма громадської участі - це партнерство влади та громади на рівних умовах,

у процесі такої співпраці розробка, прийняття та впровадження заходів є спільною відповідальністю для всіх стейкхолдерів місцевого розвитку. [15]



**Рис. 1.2. Рівні громадської участі в процесі прийняття управлінських рішень (побудовано за даними [15])**

Стратегічний план готують для якісних змін в економіці та соціальній сфері громади. На сьогоднішній день важливо розробляти довгострокові планувальні документи та втілювати їх у життя. Варто виділити ключові переваги застосування стратегічного планування розвитку територіальної громади, до них відносяться:

- Здійснення планування від «майбутнього», тобто формування основної мети розвитку громади (стратегічне бачення), задля якої розробляється стратегічний план;
- Визначення стратегічного бачення всією громадою, обговорення питання стратегічного розвитку в медіа, на громадських слуханнях, використання соціологічних опитувань та фокус-груп. Узгодження інтересів усіх зацікавлених осіб;
- Стратегічний план є гнучким як за змістом, так і за термінами виконання. Робоча група може коригувати пріоритети та конкретні заходи реалізації Стратегії;

- Конкретика стратегічного планування проявляється в чіткому плані дій, розроблених критеріях оцінки виконання, фінансових показниках, термінах реалізації та ін.;
- Здійснення постійного моніторингу за процесом реалізації Стратегії та аналіз змін в просторі внаслідок її впровадження. [36]

У процесі стратегічного планування з'являються загрози, які перешкоджають ефективній розробці та реалізації планувального документа. Одна з найбільш важливих загроз – відсутність лідерства та особистої участі посадових осіб при впровадженні стратегій. Доволі часто громадам вдається реалізувати стратегічні цілі за рахунок лідерських якостей управлінців та їх відповідальності за результат. Інша, не менш важлива загроза – відсутність участі громадськості на всіх етапах стратегічного управління. Допущення помилок на етапі розробки Стратегії розвитку також може становити серйозну загрозу ефективності процесу планування, найчастіше проблеми можуть виникати через погано проведений аналіз стану розвитку громади, відсутність ґрунтовних соціологічних досліджень, надмірне зосередження уваги на аспектах економічного розвитку, відсутність моніторингу Стратегії, недостатню комунікацію на всіх етапах планування. [18]

Процес розробки Стратегії розвитку є унікальним для кожної громади, хоч і використовується уніфікована методологія. Це пов'язано із тим, що адміністративні одиниці мають особливі вихідні умови, різні рівні взаємодії влади та громадськості та аспекти, які впливають на формування робочої групи з розробки Стратегії. Громадська участь також значною мірою змінює процес розробки планувального документа та робить його унікальним для кожної громади. [37]

Як правило, в міжнародному законодавстві немає розподілу особливостей стратегічного планування між міськими, селищними та сільськими громадами. Однак врахування цього фактору може мати значний вплив на успішність впровадження стратегічних цілей. Однією з визначальних характеристик

сільських та селищних територіальних громад є згуртованість громадян. Мешканці частіше всього знають один одного і мають тісні взаємозв'язки, при стратегічному плануванні це може бути як можливістю, так і викликом. Коли населення громади згуртоване, тоді легше знайти спільне бачення майбутнього розвитку, з іншого боку ця ж особливість може призвести до єдиного опору спільноти проти впровадження певних рішень. Тож стратегічне планування в сільських та селищних територіальних громадах потребує тонкого балансу між збереженням традицій, спадщини та прийняттям сучасних інноваційних рішень. Варто також пам'ятати, що малонаселені територіальні громади мають обмежені фінансові ресурси через меншу базу оподаткування, тож це вимагає більш зваженого підходу до стратегічного планування. Мешканці сільських та селищних громад обирають жити в тих населених пунктах, де безпечно та відбувається взаємозв'язок із природою. Тому при стратегічному плануванні доречно звертати увагу на якість життя населення в сільських та селищних громадах та в подальшому розвивати ці якості територій. [22]

Невеликі громади повинні забезпечувати рівномірний та збалансований соціально-економічний розвиток, враховуючи рівновагу між економічною, соціальною та екологічною складовими. Інколи в сільських або селищних громадах управлінці роблять ставку на швидке наповнення бюджету, ігноруючи екологічні аспекти або комфорт місцевих жителів. Такий підхід може створити екологічні, соціальні, культурні чи політичні загрози, наявність яких унеможливить подальший розвиток громади. [18]

Важливо зазначити, що соціально-економічна та просторова складові стратегічного плану розвитку повинні бути взаємоузгоджені із уже затвердженими документальними нормами в сфері просторового планування. Тому важливим є інтеграційний підхід до стратегічного планування розвитку громад, який дасть змогу при формуванні стратегічних документів та схем планування території узгодити цілі розвитку громади в залежності від наявних чинників та потенціалу функціонування цієї території. Варто формувати

стратегії розвитку громад на основі міжрівневої інтеграції, що враховує галузеві та просторові пріоритети на національному, регіональному та місцевому рівнях. [44]

## **1.2 Методологічні та нормативно-правові засади стратегічного планування місцевого розвитку в Україні**

На органи місцевого самоврядування в Україні покладена відповідальність за розвиток громад. Згідно статті 27 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» виконавчі органи міських, селищних та сільських рад мають повноваження щодо забезпечення збалансованого соціально-економічного та культурного розвитку громад, ефективного використання наявних на території ресурсів. На сьогоднішній день існує нормативно-правова база щодо здійснення стратегічного планування місцевого розвитку в Україні. [29]

З прийняттям Закону України від 2022 року «Про засади державної регіональної політики» в державі з'являється трирівнева система стратегічного планування (держава-регіон-громада), передбачена розробка стратегій розвитку для всіх територіальних громад. Згідно цього закону до документів стратегічного планування державної регіональної політики належать: Державна стратегія регіонального розвитку України; регіональні стратегії розвитку; стратегії розвитку територіальних громад. Документи стратегічного планування обов'язково повинні узгоджуватися із відповідною містобудівною документацією, а розробка планувальних документів здійснюється з урахуванням напрямів державної регіональної політики та документів державного прогнозування та державного планування. [25]

Стратегії розвитку територіальних громад розробляються з урахуванням пріоритетів, що визначені Державною стратегією регіонального розвитку України та відповідними регіональними стратегіями розвитку. Згідно Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки важливим

напрямок реалізації стратегії є становлення спроможності територіальних громад довгостроково планувати розвиток та ефективно використовувати наявні ресурси. Проекти стратегій розвитку територіальних громад розробляють відповідні виконавчі органи міських, селищних та сільських рад, на строк, передбачений Державною стратегією регіонального розвитку та регіональними стратегіями розвитку. Реалізація таких стратегій здійснюється на основі планів заходів з їх реалізації. [26]

Закон України «Про засади державної регіональної політики» визначає повноваження міських, селищних та сільських рад територіальних громад у сфері державної регіональної політики. Громади протягом року з дня затвердження регіональної Стратегії повинні затвердити стратегії розвитку територіальних громад на відповідний період та забезпечують їх фінансування та реалізацію. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку громад мають затверджуватись центральним органом виконавчої влади, що забезпечуватиме формування державної регіональної політики. Сільські, селищні, міські ради громад мають повноваження щодо подання пропозицій до обласних адміністрацій стосовно врахування їх інтересів при розробці регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації. Органи місцевого самоврядування мають повноваження щодо участі в заснуванні агенцій регіонального розвитку та затвердження планів відновлення територіальних громад. [25]

Підготовка Стратегії розвитку може здійснюватися з урахуванням Указу Президента України від 30.09.2019 № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». Обов'язковим є дотримання вимог Закону України від 2018 року «Про стратегічну екологічну оцінку», згідно якого поняття стратегічної екологічної оцінки варто розуміти як процедуру визначення, опису та оцінювання наслідків виконання документів державного планування для довкілля, у тому числі для здоров'я населення, виправданих

альтернатив, розроблення заходів із запобігання, зменшення та пом'якшення можливих негативних наслідків. Стратегічна екологічна оцінка поширюється на стратегії розвитку територіальних громад та включає в себе елементи, які враховуються в планувальному документі: визначення обсягу стратегічної екологічної оцінки, складання звіту про стратегічну екологічну оцінку, проведення громадського обговорення та консультацій. СЕО здійснюється з метою сприяння сталому розвитку за збереженню довкілля через інтегрування екологічних вимог в планувальних документах. [31; 32]

Оскільки затвердження стратегій розвитку територіальних громад є обов'язковим, важливим завданням регіональної політики є впорядкування всіх методичних підходів у сфері стратегічного планування. Першою спробою такого впорядкування на законодавчому рівні є Наказ Мінрегіону від 30 березня 2016 року № 75 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади», однак в ньому було наведене лише визначення терміну «Стратегія розвитку територіальної громади». Громади вимушені були опиратись на методики розроблення та впровадження регіональних стратегій розвитку, однак було очевидно, що регіональний та місцевий рівень управління мають суттєві відмінності. Тож наприкінці 2022 року було видано Наказ №265 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад». Методичні рекомендації розроблені для надання допомоги органам місцевого самоврядування при підготовці стратегічних планів. Стратегію розвитку громади визначено як головний планувальний документ на місцевому рівні, а план (програму) соціально-економічного розвитку – як документ, спрямований на її реалізацію. [27; 28]

Загалом поняття «Стратегія розвитку територіальної громади» згідно методичних рекомендацій Мінрегіону – це документ стратегічного планування

державної регіональної політики, що визначає стратегічні, оперативні цілі та завдання для сталого розвитку територіальної громади. Планування розвитку територіальної громади повинно базуватись на територіально-орієнтованому підході (вивчення та аналіз можливостей для різних населених пунктів та територій громади) та безпековому підході на основі вивчення та аналізу можливих загроз для громад з боку РФ та Білорусі. [27]

У зв'язку зі складністю стратегічного планування важливо правильно організувати цей процес з огляду на методологію підготовки Стратегії (додаток А). Рішення про початок розробки документу приймається відповідною сільською, селищної чи міською радою, розпорядження повинно містити інформацію про ключові етапи підготовки та очікувані терміни виконання процесу. Для підготовки проєкту Стратегії варто сформувати робочу групу, до якої входитимуть ключові представники органів місцевого самоврядування, громадських організацій та інші зацікавлені сторони. Склад робочої групи формується з урахуванням необхідності представлення різних вікових та соціальних груп населення. З метою організації робочого процесу формується структурний підрозділ виконавчого органу ради та затверджується положення щодо складу та повноважень робочої групи, основних завдань та порядку роботи. Рекомендується повідомити сусідні громади про початок процесу розробки стратегії, оскільки це дає можливість участі представників таких громад при створенні документу. [27]

Згідно принципів прозорості та підзвітності процесу стратегічного планування органам місцевого самоврядування необхідно повідомити через офіційний веб-сайт та через мас-медіа про початок стратегічного планування в громаді. Також слід провести консультації зі стейкхолдерами та організувати громадське обговорення проєкту Стратегії. Після завершення організаційно-підготовчого етапу можна переходити безпосередньо до процесу стратегічного планування, який включає в себе аналіз, планування, впровадження та оцінювання результатів. [27]

Стратегічний аналіз – визначення ключових потреб та проблем, переваг та ризиків для громади на основі аналізу кількісних та якісних показників. Передумовою для розроблення аналітичної частини є збір даних за системою показників, які характеризують загальний стан розвитку громади та населених пунктів у її складі. Джерелами інформації для визначення стану розвитку громади можуть бути офіційні дані Державної служби статистики України, актуальна містобудівна документація, результати соціологічних опитувань, звіти про виконання певних програм, картографічні матеріали, результати наукових досліджень. На сьогоднішній день громади дуже часто стикаються з проблемою браку даних про їх розвиток, а наявні статистика потребує перевірки. Тож для громад важливо створювати власні джерела інформації, та які можна опиратись при розробці планувальних та інших документів. При проведенні стратегічного аналізу важливо робити певні висновки із наявної інформації. Слід опиратись на фактичні дані які є перевірені завдяки проведеним соціологічним дослідженням, аналіз даних важливо здійснювати з урахуванням зміни значень показників у динаміці та порівнювати із подібними середніми показниками по інших громадах. В результаті важливо визначити ключові для розвитку громади ресурси та оцінити їх придатність для досягнення стратегічних цілей, слід також зрозуміти, чого не вистачає громаді для її сталого розвитку. [18]

Підсумком стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який полягає у визначенні сильних (англ. Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін громади та її можливостей (Opportunities) і загроз (Threats). Метою здійснення аналізу є системний пошук можливостей для того, щоб скористатися сильними сторонами та подолати слабкі. На основі розробленого SWOT-аналізу здійснюється виявлення соціально-економічних проблем та визначення пріоритетних напрямків розвитку. Сильні та слабкі сторони громади – це внутрішні чинники, які можуть змінюватись через безпосередні зміни в громаді або під впливом зміни чинників зовнішнього середовища. Можливості і загрози

– це зовнішні чинники (макроекономічна, політична ситуація), які впливають на розвиток громади. Під час складання SWOT-аналізу важливо відобразити найбільш сильні сторони, а не всі наявні риси чи ресурси, які мають потенціал підвищити конкурентоспроможність громади. Визначення логічних взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми факторами дозволяє сформулювати ймовірні сценарії розвитку територіальної громади. [27; 34]

При плануванні розвитку важливо сформулювати місію – генеральну мету розвитку громади, що відображає пов'язані з нею суспільні потреби. Місія дає загальну характеристику місця управлінської системи в просторовому розвитку. При складанні місії варто відповісти на питання: *«Хто ми? Для чого та для кого ми це робимо? Чому це важливо?»*. Місія має бути чіткою, зрозумілою, лаконічною і не потребує регулярного оновлення. [34]

На етапі побудови стратегічного плану важливо сформувати стратегічне бачення (візію) – стан, вигляд територіальної громади в майбутньому, якого ми хочемо досягнути, реалізуючи заплановану діяльність. Візія має ширші горизонти, ніж Стратегія і демонструє уявлення громади про стан розвитку її території на 15-20 років вперед. Бачення повинно бути привабливим, чітким та досяжним, воно виступає інтегруючим чинником - як на етапі планування, так і на етапі впровадження Стратегії. Візія має чітко відповідати на питання: *«Чого ми хочемо досягти?»*. Важливо, щоб стратегічне бачення відбивало в собі унікальність території і щоб його досягнення дало змогу громаді бути конкурентоспроможною. [34]

З огляду на невпевненість щодо перебігу майбутніх просторових процесів в стратегічному управлінні варто застосовувати сценарне планування. У сценарії розвитку формується найбільш ймовірний варіант розвитку громади, що ґрунтується на припущеннях відносно формування комбінацій сильних та слабких сторін, можливостей і загроз. Під час роботи над Стратегією слід опрацювати декілька найбільш ймовірних сценаріїв розвитку: інерційний та альтернативні (оптимістичний та песимістичний). Сценарії формуються у

вигляді опису економічних, демографічних, соціальних та інших характеристик громади у їх динаміці для вибору одного із можливих варіантів для подальшого планування. На основі результатів аналітичного етапу та стратегічного бачення розробляються пріоритети, стратегічні та оперативні цілі. Пріоритети мають відображати ціль існування громади, бути чіткими, прозорими та не суперечити один одному. На основі визначених пріоритетів ми формуємо стратегічні цілі – стислі та конкретні довгострокові бажані результати стратегічного планування, які впливають із стратегічного бачення розвитку територіальної громади та яких планується досягти при реалізації стратегії. [27]

Щоб зберегти баланс у соціально-економічному розвитку, варто обрати 2-4 стратегічні цілі, які приведуть до досягнення стратегічного бачення розвитку громади. Згідно методичних рекомендацій Мінгеріону від 22.12.2022 року варто хоча б одну стратегічну ціль передбачити для пріоритетних видів економічної діяльності територіальної громади для підвищення рівня її конкурентоспроможності та ефективного використання її внутрішнього потенціалу. Стратегічні цілі мають бути конкретними, реалістичними, взаємно узгодженими, вимірюваними та придатними до виконання на термін дії Стратегії. Кожна стратегічна ціль конкретизується в оперативних (операційних) цілях – сформульованих бажаних конкретних результатах, які необхідно досягти для реалізації певної стратегічної цілі, їх варто розташовувати в порядку пріоритетності. Слід також визначити ступінь реалістичності виконання оперативної цілі, виходячи із вартості, наявності кадрів та інфраструктури, впливу отриманих результатів та ін. Для кожної з передбачених оперативних цілей варто розробити перелік стратегічних завдань, спрямованих на їх реалізацію, а також показники результативності для визначення досягнення цілей. Завдання передбачають заходи, які потрібно здійснити для реалізації оперативних цілей, їх має стільки, скільки дій необхідно виконати для досягнення результату. Підсумком етапу

цілепокладання є «дерево цілей» Стратегії розвитку, що являє собою взаємозв'язок та ієрархію цілей і завдань. [18; 27]

Наступний етап стратегічного планування – схвалення та впровадження Стратегії розвитку територіальної громади. Після завершення робочою групою остаточного варіанту Стратегії проєкт стратегічного документа розглядається та затверджується місцевою радою, зміст стратегічного плану розміщується на офіційному веб-сайті територіальної громади. Реалізація Стратегії здійснюється на основі планів заходів, що складаються з організаційних заходів і проєктів місцевого розвитку, місцевих програм розвитку.

Кінцевий етап стратегічного планування – здійснення моніторингу та оцінювання Стратегії. Моніторинг – це система заходів з узагальнення інформації, що проводиться з метою відстеження структурних змін в громаді відповідно до бачення її розвитку. Моніторинг здійснюється постійно (щороку) та описує проблеми реалізації документа, отримана інформація використовується для оцінки ефективності програм в рамках Стратегії. Моніторинг здійснюється шляхом порівняння цільових та фактичних значень показників (індикаторів). Індикатори – це дані, за допомогою яких визначається прогрес виконання завдань плану та досягнення очікуваних результатів. Оцінювання реалізації Стратегії здійснюється з метою визначення впливу реалізованих стратегічних заходів на всі сфери соціально-економічного життя та має відповідати на питання про точність сформульованих цілей щодо наявних потреб. Після його проведення приймаються необхідні управлінські рішення про можливі модифікації стратегічного плану. Також оцінювання обов'язково потрібно проводити після періоду впровадження Стратегії та перед початком роботи над актуалізацією планувального документа. Моніторинг та оцінка є ефективними інструментами зворотного зв'язку при стратегічному плануванні та відіграють дуже важливу роль в управлінні процесами досягнення цілей, визначенні ризиків і проблем у процесі реалізації планів, виявленні необхідності їх коригування. [27; 34]

### 1.3 Досвід стратегічного планування на місцевому рівні

Вивчення іноземного досвіду стратегування в місцевому самоврядуванні дає можливість сформулювати бачення щодо вирішення проблеми ефективності стратегічного планування в територіальних громадах України. Доцільно розглянути досвід тих держав, які досягли позитивних результатів у даній сфері. Європейські країни приділяють велику увагу місцевому розвитку, використання принципів партисипації є одним із найважливіших напрямків підвищення ефективності управління їх територіальних громад. На сьогоднішній день напрацьовано низку нормативно-правових документів та отримано цінний досвід партисипативного стратегічного планування розвитку громад. Співпраця з населенням відбувається на всіх етапах стратегування, використовуються різні методи організації взаємодії місцевої влади та громади. В Європейській хартії місцевого самоврядування важлива роль відводиться місцевій демократії, місцевому самоврядуванню як основ демократичної, правової держави. Згідно рекомендацій Комітету міністрів Ради Європи «Про участь громадян у місцевому публічному житті» необхідно збільшувати вплив місцевих жителів на планування, на стратегічні та довгострокові рішення, важливо дати можливість громадянам можливість брати участь в ухваленні рішень щодо розвитку громади. [10; 33]

Досвід стратегічного планування розвитку країн ЄС свідчить про активне залучення громадськості до процесів розробки та впровадження стратегічних документів. В європейських громадах налагоджується координація процесів сталого розвитку через стратегічне планування місцевого розвитку. В такому випадку показовими є кейси розвитку громад у Литві. У цій пострадянській країні процеси партисипації та імплементація принципів сталого розвитку з'явилися відносно недавно, тож цікавим є досвід стратегічного планування місцевих громад через призму нових підходів. Після здобуття незалежності розробку стратегій розвитку в Литві ініціювали міжнародні фонди та іноземні

експерти, перші планувальні документи були корисні як методичні приклади, однак не могли впроваджуватись через «відірваність від реального становища». Однак згодом місцева влада відіграла ключову роль в інформуванні суспільства, його згуртуванні та сприянні громадської участі. Відповідальність за процес стратегічного планування було розподілено між місцевими лідерами, владою та громадськістю. Тож підготовка проєктів стратегій розвитку в місцевих громадах відбувалась лише за участі широкого кола залучених громадян. До підготовки планувальних документів приєднувались всі заінтересовані сторони та розглядались ідеї всіх учасників, за потреби були найняті консультанти для допомоги у формуванні чітких пропозицій. Неможливо створити універсальну систему стратегічного планування для всіх громад, бо вони є різними за площею, чисельністю населення та наявними ресурсами. Це є приводом для того, щоб місцева влада знайшла індивідуальний шлях сталого розвитку через діалог із громадськістю. [45]

Одним із прикладів успішної практики партисипативного стратегічного планування є громади в Республіці Польща. За процесу розробки стратегічного плану міста Познань максимально враховувались думки і побажання громадськості, для цього організовувались семінари, інтернет-форуми, зустрічі із представниками різних соціальних груп, соціологічні опитування та ін. Тому Стратегія розвитку Познані була створена як результат поєднання експертної роботи та активного громадського обговорення. Досвід планування в Польщі говорить і про активне використання підходів сталого розвитку міст і територій, стратегічні плани являють собою структурований перелік стратегічних цілей, які сприяють збалансованому соціально-економічному розвитку. При стратегічному плануванні акцент робиться на інноваційних секторах економіки, підвищенні ролі міст як центрів знань, покращенні якості життя та міських просторів. [11]

Дуже вагомим в контексті нових підходів є досвід стратегічного управління та планування в США. Кейс міста Форт-Коллінз, штат Колорадо, є

прикладом того, як з часом вдосконалити процес стратегічного планування. Місцева влада впроваджувала велику кількість заходів та збирала статистичну інформацію по багатьох показниках, однак з часом фокус змістився на вивчення ключових стратегічних цілей та ініціатив, які сприяли розвитку міста. Управлінці зрозуміли, що процес стратегічного планування розвитку міста є еволюційним, головне – розпочати роботу і в подальшому вдосконалювати підходи в залежності від отриманих результатів. Нові підходи стратегічного планування були використані в місті Форт-Лодердейл, штат Флорида. Місцева влада приділила особливу увагу збору думок громадян про розвиток міста. Була зроблена суттєва робота з маркетингу стратегічного плану, протягом кількох місяців управлінці були на телефонній лінії для отримання пропозицій щодо місцевого врядування. В результаті близько 15% жителів запропонували власне бачення розвитку свого міста, тож влада могла з більшою впевненістю розробляти стратегічний план, опираючись на думки громади. [47]

Невеликі громади (Small communities) в США з чисельністю населення до 20 тис. осіб часто стикаються з проблемами надання послуг для місцевих жителів. Загалом їм бракує організаційної спроможності для імплементації стратегічних планів. Для багатьох громад відсутність фінансових можливостей є основною перешкодою для впровадження стратегічного планування, оскільки влада першочергово інвестує кошти на створення та утримання найбільш важливої інфраструктури. Тож для невеликих громад з обмеженими фінансовими та адміністративними ресурсами розроблена система управління ефективністю (performance management system). На відміну від щорічного процесу моніторингу, система управління застосовується при наявності очевидних проблем на етапі впровадження стратегічного планування. Суть такого підходу полягає в порівнянні громади з іншими, подібними за чисельністю населення, розмірами та баченням розвитку. Спочатку варто ідентифікувати найбільш важливі питання, що стосуються місцевого розвитку громади і надалі систематично збирати статистичну інформацію для

визначення тенденцій досліджуваних явищ. Потім варто подати запити на таку ж інформацію до муніципалітетів, які були обрані як орієнтири (benchmark communities). Згодом відбувається порівняння отриманих показників і на їх основі робляться висновки щодо подальших дій. Такий підхід є дуже корисним, оскільки громади збирають і систематизують власну статистичну інформацію та формують передумови для співпраці з іншими громадами щодо ключових моментів розвитку. [46]

Важливою перешкодою для ефективного стратегічного планування в Україні є відсутність довготривалого практичного досвіду планування в територіальних громадах, тому значну роль у підготовці стратегічних планувальних документів відіграють програми міжнародно-технічної допомоги, які надають фінансову, експертну та інституційну підтримку. Велике значення у сприянні громадської участі на місцевому рівні має проєкт Ради Європи «Зміцнення стійкості демократичних процесів через громадську участь під час війни та в післявоєнний період», зокрема передбачена інституційна, експертно-методична та фінансова підтримка органів місцевого самоврядування при розробці та моніторингу стратегій розвитку громад. В рамках розробки Стратегії розвитку Звягельської міської громади проєкт Ради Європи допомагає долучити максимальну кількість мешканців до формування стратегії шляхом надання пропозицій щодо вдосконалення документу. Станом на кінець 2023 року було долучено вже більше 400 осіб, протягом стратегічних сесій у різноманітних форматах вдалось напрацювати близько 700 пропозицій щодо потенційних заходів для реалізації стратегічних цілей. Використовуються різні методики щодо залучення громадян до процесу планування, зокрема через Civic Lab – методику проєкту Ради Європи для партисипативного напрацювання, аналізу та прогнозування рішень у процесі їх прийняття. Протягом 2022 року за допомогою відкритих заходів було розроблено стратегії розвитку Новоярівської та Жовківської міських громад. [20]

З точки зору методологічного підходу до стратегічного планування важливим є приклад Красноталівської сільської громади Луганської області. Вихідними умовами роботи над планувальним документом громади стала низька активність її місцевої влади та жителів. Отже членам робочої групи при розробці проєкту Стратегії було запропоновано вносити пропозиції щодо проблемних моментів розвитку для визначення їх пріоритетності. На наступних засіданнях робочої групи було запропоновано зробити ранжування проблем з метою виявлення найбільш важливих. Для цього було розроблено шкалу критеріїв, яка включала оцінку поставлених завдань. Критеріями для оцінювання проблем були: частка мешканців, на яких вона впливає; її гострота; наявність ресурсів для вирішення; додаткові можливості, які може дати вирішення проблеми. Після оцінювання важливості проблем членами робочої групи було підраховано бали і визначено пріоритетні завдання. Згодом було проведено анкетування, за результатами якого теж були визначені ключові проблеми, які турбували жителів. На останньому етапі було проведено обговорення отриманих результатів із керівництвом громади. Такий підхід дозволив визначити основні групи проблем, на вирішення яких має бути спрямована розроблювана Стратегія розвитку. За результатами всіх обговорень було опрацьовано «дерево цілей», яке відображало цілісне бачення проблем, їх причини та наслідки. [13]

Отже, порівняння міжнародного та вітчизняного досвіду стратегічного планування розвитку територіальних громад дозволить уникнути помилок та виокремити найкращі практики, які можна успішно впровадити в контексті удосконалення Стратегії розвитку Ставищенської ОТГ. Також це допоможе виявити загальні тенденції розвитку процесу стратегування муніципалітетів, що сприятиме кращому розумінню досліджуваного явища. Детальний аналіз досвіду різних країн та адміністративних одиниць дозволить зробити обґрунтовані висновки щодо покращення стратегічного управління у випадку Ставищенської селищної громади.

## Розділ 2. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СТАВИЩЕНСЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ ГРОМАДІ

### 2.1 Тенденції соціально-економічного розвитку Ставищенської територіальної громади

Ставищенська селищна громада була утворена 12 червня 2020 року шляхом об'єднання всіх населених пунктів колишнього Ставищенського району. До її складу увійшли 22 сільських та 1 селищна рада, що об'єднують 30 населених пунктів з адміністративним центром в селищі Ставище. З метою забезпечення представництва інтересів жителів населених пунктів громади було утворено 11 старостинських округів. Площа території становить 674, 31 кв. км, або 2,4% від площі Київської області. Ставищенська ОТГ входить до складу Білоцерківського району Київської області (рис. 2.1). Відстань від селища Ставище до районного центру м. Біла Церква становить 55 км; до м. Києва – 136 км; найближчого міста, Жашкова – 24 км. Ставищенська громада межує на півдні із Жашківською міською громадою; на заході – з Тетіївською міською громадою; на північному заході – з Володарською селищною громадою; на півночі – з Маловільшанською сільською громадою; на північному сході – з Таращанською міською громадою; на південному сході – з Баштєчківською та Виноградівською сільськими громадами. Територія Ставищенської громади є компактною, протяжність з півночі на південь становить 32 км, із заходу на схід – 38 км. [39]

Рельєф території Ставищенської ОТГ є рівнинним, сприятливим для ведення господарства. Клімат громади є помірно-континентальним, вологим, з теплим тривалим літом та м'якою зимою, середня температура січня становить  $-10^{\circ}\text{C}$ , липня  $+16,5^{\circ}\text{C}$ . Із корисних копалин переважають запаси піску, торфу, глини, є джерело мінеральної води. Земельний фонд Ставищенської ОТГ становить 67,4 тис. га, з яких: землі сільськогосподарського призначення (у т. ч. рілля) – 57,4 (51,3) тис. га; ліси – 6,29 тис. га; забудовані землі – 1,58 тис. га; водойми – 1,11 тис. га. У ґрунтовому покриві більшу частину ріллі займають

слабогумусні чорноземи опідзолені та лучно-чорноземні різновиди на лесових відкладах. На території громади знаходиться 90 водних об'єктів: водосховище площею 73 га поблизу с. Торчиця; річки Торц, Тарган, Гнилий Тікич. Цільовим використанням водойм є зрошення та риборозведення. [39]



**Рис. 2.1. Ставищенська селищна громада в складі Білоцерківського району**  
(побудовано за даними [14])

На території Ставищенської селищної громади є мережа природно-заповідного фонду, яка представлена чотирма об'єктами:

- урочище «Ревуха», с. Розкішна, 56 га. Заповідне урочище місцевого значення, що являє собою дубові високопродуктивні насадження віком до 120 років;
- урочище «Дубина», с. Розкішна, 29 га. Ботанічний заказник місцевого значення, де збереглися занесені до Червоної книги України популяції підсніжника звичайного та цибулі ведмежої;

- «Стрижавський ліс», с. Стрижавка, 248 га. Ботанічний заказник місцевого значення, являє собою масив молодого лісу з багатим флористичним складом;
- парк «Ставищенський», селище Ставище, 11 га. Пам'ятка садово-паркового мистецтва місцевого значення, приклад паркової ландшафтної архітектури. В ньому зростає 13 декоративних і чагарникових порід, серед яких особливо цінні вікові дуби, липи. [21]

Для визначення об'єктивного стану розвитку територіальної громади варто застосовувати метод порівняння статистичних показників із показниками суміжних територіальних громад. Обрано 3 територіальні громади, статистичні дані яких будуть порівнюватись із досліджуваними. Всі громади перебувають у складі Білоцерківського району Київської області: Таращанська та Сквирська міські, Володарська селищна громада. У *табл. 2.1.* порівнюються їх ключові адміністративно-територіальні показники.

Табл. 2.1

**Порівняння обраних громад за ключовими адміністративно-територіальними показниками, 2021 р.**

Показники	Ставищенська ОТГ	Таращанська ОТГ	Сквирська ОТГ	Володарська ОТГ
Площа, км. кв	674,31	757,66	873,54	619,4
Чисельність населення	20599	25539	32480	16102
Кількість населених пунктів	30	35	44	34
Площа земель с/г призначення, тис. га (у відсотках до загальної площі)	57,4 (85,1%)	57,6 (76%)	74,8 (85,6%)	51,4 (82,9%)
Лісистість, %	9,3	11,2	7,65	9,6

Складено на основі [5], [21]

Станом на 01.01.2023 року в Ставищенській громаді проживало 20611 осіб. У табл. 2.2 відображено кількість мешканців громади по старостинських округах. В загальній структурі селище Ставище посідало перше місце з чисельністю населення 7014 особи (34% від всієї кількості), в сільських населених пунктах проживало 13597 осіб. Іншими найбільшими за чисельністю населеними пунктами є с. Розкішна (2403 осіб), с. Іванівка (871 осіб), с. Бесідка (831 осіб), с. Журавлиха (811 осіб). [39]

Табл. 2.2

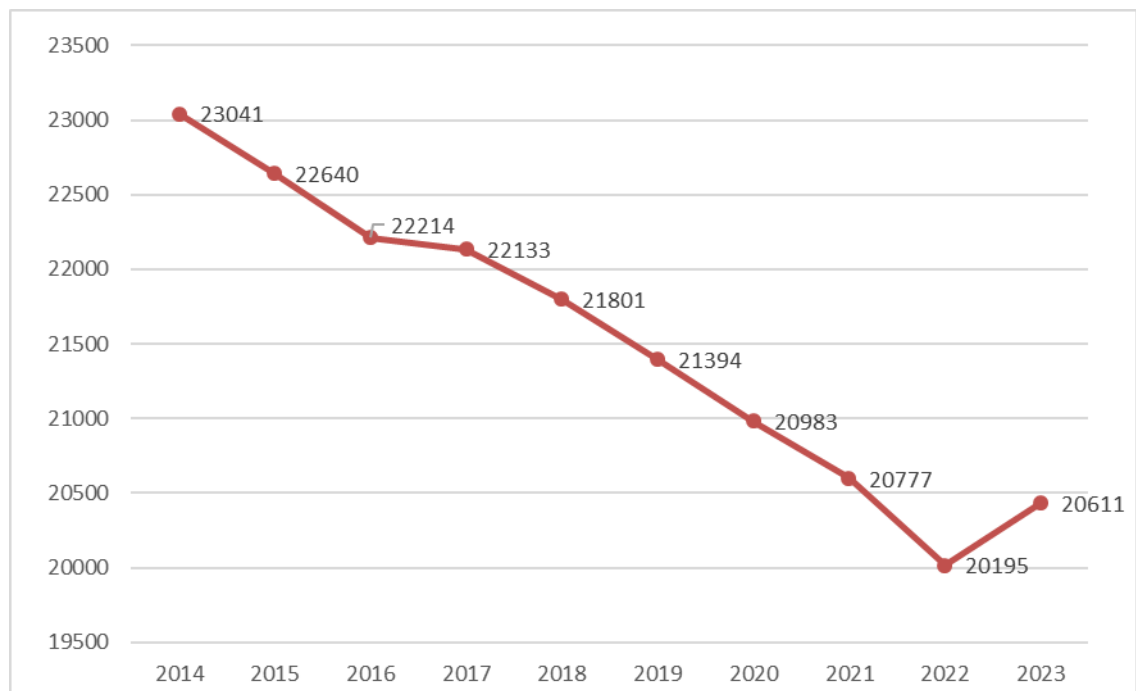
**Чисельність населення Ставищенської ОТГ за старостинськими округами в 2023 р.**

Старостинський округ	Населені пункти	Кількість мешканців
№1	с. Антонівка, с. Брилівка	831
№2	с. Гейсиха, с. Попружна	828
№3	с. Станіславчик, с. Красилівка	1141
№4	с. Бесідка, с. Розумниця	1197
№5	с. Розкішна	2403
№6	с. Винарівка, с. Вишківське, с. Сніжки, с. Юрківка, с. Торчицький Степок	1274
№7	с. Стрижавка, с. Сухий Яр, с. Червоне, с. Григорівська Слобода	814
№8	с.Кривець, с. Василюха, с. Торчиця	1430
№9	с. Іванівка, с. Богатирка	1082
№10	с. Гостра Могила, с. Любча	905
№11	с. Полковниче, с. Ясенівка, с. Журавлиха	1692

Складено на основі [39]

У Ставищенській селищній громаді існує загальна тенденція до скорочення кількості населення. У період з 2014 по 2022 рр. чисельність населення зменшилась на 2846 осіб, або на 12,3% (рис. 2.2). Лише з 2022 року спостерігається зміна тенденції до збільшення кількості населення, однак це пов'язано із появою в громаді внутрішньо переміщених осіб внаслідок

повномасштабного вторгнення. В Ставищенській ОТГ відбувається процес депопуляції населення, так у 2022 році кількість народжених становила 127 осіб, померлих – 462. Природне скорочення чисельності населення в громаді має негативну тенденцію до збільшення, різниця між кількістю народжених та померлих з кожним роком є все більш суттєвою (табл. 2.3). Спостерігається процес міграційного скорочення, за виключенням 2022 року. Отже Ставищенська ОТГ перебуває в стані демографічної кризи, причинами якої є економічні та соціальні негаразди. Скорочення чисельності населення негативно впливає на інші суспільні процеси в громаді, тому в пріоритеті є подолання демографічної кризи та її наслідків. [39]



**Рис. 2.2. Динаміка чисельності населення Ставищенської селищної громади за 2014-2023 рр. (побудовано за даними [5], [39])**

У Ставищенській ОТГ спостерігається складна ситуація на ринку праці, рівень безробіття є високим. У 2020 році кількість безробітних в громаді становила 1463 особи, у 2021 – 1373 особи, у 2022 – 1148 осіб. Тенденція щодо скорочення кількості безробітних пов'язана не із їх працевлаштуванням, а із міграційним відтоком. Станом на 2019 рік на території нинішньої громади

кількість штатних працівників становила 4186 осіб, у 2021 році – 3689. Отже скорочення рівня зайнятості та відсутність достатньої кількості робочих місць призводить до економічної кризи в громаді. У 2021 році на ринку праці було 530 вакансій на працевлаштування, однак у 2022 р. кількість скоротилась до 349. Тобто на 1 вакансію претендує 3 безробітних. Нажаль, така тенденція призводить до того, що роботодавці не підвищують рівень заробітної плати, оскільки відсутня конкуренція за робітників. У 2021 році середній розмір заробітної плати у вакансіях становив 7117 грн на місяць, у 2022 році зріс лише до 7183 грн. Переважна частина безробітних – це жителі сільських населених пунктів (56%), 23% безробітних – працівники сільського господарства. [39]

Табл. 2.3

**Тенденції природного та міграційного руху населення на території  
Ставищенської селищної громади, осіб**

	2018	2019	2020	2021	2022
Природний приріст/скорочення	-265	-267	-282	-381	-335
Міграційний приріст/скорочення	-142	-144	-102	-201	+751
<b>Загальний приріст/скорочення</b>	<b>-407</b>	<b>-411</b>	<b>-384</b>	<b>-582</b>	<b>+416</b>

Складено на основі [5], [39]

У Ставищенській ОТГ спостерігаються негативні соціально-економічні тенденції, які були спричинені повномасштабним вторгненням. Зменшується кількість суб'єктів господарювання в громаді, якщо у 2021 році показник становив 1327 одиниць, то у 2022 – 1163 одиниць (табл. 2.4). Основним напрямком діяльності підприємств громади є аграрний сектор, переважають ті, що спеціалізуються на вирощуванні зернових та технічних культур. Ключовими бюджетоутворюючими галузями промисловості в громаді є підприємства харчової та легкої промисловості. Серед галузей харчової

промисловості переважають борошномельна, хлібопекарська, макаронна та кондитерська. Загальний обсяг реалізованої промислової продукції у 2022 році становив 98 млн. грн. [39]

Табл. 2.4

**Динаміка кількості зареєстрованих суб'єктів господарювання на території Ставищенської селищної громади за 2018-2022 рр., од**

	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість юридичних осіб	523	537	535	546	505
Кількість фізичних осіб-підприємців	711	713	793	781	658
<b>Всього суб'єктів господарювання</b>	<b>1234</b>	<b>1250</b>	<b>1328</b>	<b>1327</b>	<b>1163</b>

Складено на основі [5], [39]

У 2022 році в громаді сільськогосподарськими підприємствами було оброблено 35,9 га сільськогосподарських угідь, 60% з яких були зайняті під зерновими та зернобобовими культурами (табл. 2.5). В структурі посівних площ переважають також технічні, овочеві, кормові культури та багаторічні насадження. Найбільшими агропідприємствами в громаді є ТОВ «Інтерагроінвест», ПСП «Гейсиське», ТОВ «Сузір'я-Попружна», ТОВ «Інтерагросервіс», СФГ «Левада» та ін. В громаді розвиваються галузі тваринництва: розведення великої рогатої худоби, птахівництво, свинарство. Найбільшим виробником продукції тваринництва є ТОВ «Ясенвіт», що спеціалізується на виробництві яєць столових, на території громади також діють 3 свинокомплекси. Провідними виробниками промислової продукції в Ставищенській ОТГ є ПП «Альтанка» (пошиття робочого одягу), ТОВ «СП ВМС» (обробка металевих виробів), ТОВ «Техінком» (виробництво електрогенераторних станцій), «ВВ Аль'янс+» (виробництво пряників). [39]

Бюджет Ставищенської ОТГ є самодостатнім. За рахунок раціонального використання коштів забезпечується своєчасне фінансування захищених статей видатків з місцевого бюджету. Сукупний дохід бюджету в 2021 році становив 249,56 млн. грн, у 2022 році – 235,52 млн. грн, у 2023 році – 290,93 млн. грн. [7]

Табл. 2.5

**Виробництво основних видів сільськогосподарської продукції на підприємствах в Ставищенській селищній громаді за 2022 рік [39]**

Продукція	Рослинництво		
	Зібрана площа, га	Обсяг виробництва, т	Урожайність, ц/га
Зернові та зернобобові культури	21720,63	145845,88	67,15
<i>в т. ч. озима пшениця</i>	7716,2	42421	55
<i>кукурудза</i>	10660	88144,7	82,7
Технічні культури	12901,8	53429,5	41,4
<i>в т. ч. соя</i>	3736,4	8125,8	21,8
<i>соняшник</i>	6857,7	22551,4	32,9
Овочеві культури	60,0	2220,1	370
Кормові культури	1186,9	119	10
Плодоягідні багаторічні насадження	9,8	64	65,3
	Тваринництво		
Молоко, ц		47535	
Яйця, млн. шт.		949	
Велика рогата худоба, гол.		1765	
Свині, гол.		7154	
Птиця, гол.		3800000	

Основними джерелами формування загального фонду бюджету у 2022 році є податки на доходи фізичних осіб (64,6% від загальної суми надходжень), місцеві податки та збори (28% від суми надходжень). У 2022 році капітальні інвестиції по підприємствах та організаціях всіх форм власності становили 37 млн. грн. У *табл. 2.6* продемонстровані показники бюджетних надходжень порівнюваних громад в динаміці. Керівництво Ставищенської ОТГ веде діяльність за принципами відкритості та підзвітності, тим самим підвищуючи інвестиційний імідж. З метою пошуку потенційних інвесторів розроблено інвестиційний паспорт громади, в якому наявна інформація щодо інвестиційно привабливих об'єктів, земельних ділянок та незадіяних виробничих приміщень. [39]

Табл. 2.6

**Динаміка бюджетних надходжень порівнюваних громад у 2021-2023 рр.**

	Ставищенська			Таращанська			Сквирська			Володарська		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
<b>Сумарні доходи бюджету, млн. грн</b>	249,56	235,52	290,93	253,45	253,87	311,96	326,47	315,49	404,19	176,79	166,66	212,3
<b>Сумарні доходи бюджету на 1 мешканця, грн</b>	12115	11662	13728	9924	10216	12003	10051	9930	11837	10979	10532	12904

Складено на основі [7]

Протяжність автомобільних доріг в Ставищенській ОТГ складає 458,2 км, з них доріг державної власності – 22,9 км; обласного значення 130,7 км; місцевого значення – 190,8 км. Між населеними пунктами громади здійснюються автобусні рейси, всього є 9 маршрутів загального користування,

які не виходять за межі громади. У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки зазначається, що окремі типи територій потребують особливої уваги з боку держави, до цих територій відносяться зони впливу міжнародних транспортних коридорів – частина території України в межах 15-кілометрової доступності до міжнародних автомобільних доріг загального користування державного значення. Більша частина території Ставищенської ОТГ відноситься до зони впливу міжнародних транспортних коридорів, оскільки прилягає до автотраси загальнодержавного значення М-05 Київ – Одеса. Стан дорожнього покриття в громаді перебуває в поганому стані, майже всі автодороги місцевого значення потребують капітального ремонту. [26; 39]

У 2023 році в Ставищенській ОТГ налічувалось 7393 житлових будинки, з яких 35 – багатоповерхові, 7358 – приватні. Загальна площа житлового фонду громади становить 853,6 кв. км. Система інженерного водопостачання повністю функціонує в селищі Ставище та с. Розкішна, мережа водопроводу потребує оновлення. Системами газо- та електропостачання забезпечені 100% населення громади. На території Ставищенської ОТГ є покриття усіх найбільших операторів мобільного зв'язку, послугами мережі Інтернет, які надаються приватними провайдерами, забезпечені практично всі населені пункти. Послуги з вивезення твердих побутових відходів отримують 70% населення громади, місцем накопичення ТПВ є полігон площею 3,7 га в с. Розкішна. [39]

Станом на кінець 2023 року в Ставищенській ОТГ функціонує 10 закладів освіти I-III ступенів та 3 заклади освіти I-II ступенів. Мережа закладів охорони здоров'я представлена комунальним некомерційним підприємством «Ставищенська лікарня» із 100 стаціонарними ліжко-місцями та КНП «Ставищенський центр первинної медико-санітарної допомоги», представлений мережею з 7 амбулаторій. Надання послуг населенню у сфері культури і туризму проводиться мережею комунальних закладів культури, до якої входять Ставищенський краєзнавчий музей, дитяча школа мистецтв, заклад позашкільної освіти «Крокус», бібліотеки та будинки культури, всього в

громаді функціонує 51 заклад культури. В громаді працюють над забезпеченням творчого потенціалу та культурного розвитку громади, для цього заклади культури тісно взаємодіють між собою та із закладами освіти. В громаді функціонує мережа фізкультурно-оздоровчих закладів, яка складається з 1 стадіону з трибунами, 9 спортивних майданчиків, 8 футбольних полів, 18 спортивних залів, 4 майданчиків з тренажерним обладнанням, 6 приміщень для фізкультурно-оздоровчих занять. [39]

Пріоритетом соціальної політики Ставищенської селищної громади є посилення захисту соціально-вразливих груп населення шляхом надання їм соціальної підтримки, у територіальному центрі соціального обслуговування громади на обслуговуванні перебуває 369 осіб-отримувачів соціальних послуг. В структурі установи функціонують: підрозділ соціальної допомоги вдома та Відділення стаціонарного догляду для постійного або тимчасового проживання в с. Красилівка. В селищі Ставище функціонує Центр надання адміністративних послуг, роботу якого забезпечують 8 адміністраторів та здійснюють надання 251 адміністративної послуги щодо різноманітних питань. [39]

Туристична галузь Ставищенської ОТГ представлена 5 пам'ятками історико-культурної спадщини. В рамках екскурсії по пам'ятних місцях сакральної історії Ставищенського краю відвідувачі можуть відвідати дерев'яну церкву Різдва Богородиці в с. Розкішна, побудовану в 1777 р. та реставровану в 1839 році. В с. Антонівка знаходиться Антонівська церква, вона включена до списку пам'яток архітектури, які перебувають під державною охороною. Також в рамках туристичного маршруту передбачається відвідування дерев'яної Свято-Михайлівської церкви в селі Богатирка, побудовану в середині XIX століття. Туристичний маршрут «Браницькі та Ставищенщина» включає в себе такі об'єкти, пов'язані із життям та діяльністю сім'ї Браницьких:

- Палац графа Браницького з водонапірною вежею, побудований 1856 р., нині слугує приміщенням історико-краєзнавчому музею;

- Парк-пам'ятка садово-паркового мистецтва родини Браницьких, закладений в 1857 році, нині Парк «Ставищенський»;
- Розкішнянська школа, побудована в 1886 році.

Об'єктом туризму в Ставищенській ОТГ також є біопарк «Золотий Фазан» в с. Вишківське, це облаштована територія площею 30 га, яка є домівкою для багатьох видів тварин та птахів. Також це рекреаційний комплекс, де можна організувати сімейний відпочинок. [21; 39]

Одне з першочергових завдань у сфері землекористування громади – це інвентаризація земельних ділянок, що повинно стати надійним джерелом надходжень до бюджету. Іншим важливим завданням є розробка та актуалізація містобудівної документації. З метою дотримання містобудівних норм на території Ставищенської ОТГ затверджено Програму розробки містобудівної документації населених пунктів (генеральних планів, проєктів детального планування та зонування) Ставищенської селищної ради на 2021 – 2027 роки. Згідно Програми, у 2024 році передбачено розробку комплексного плану просторового розвитку території Ставищенської ОТГ. 9 населених пунктів громади (в т. ч. селище Ставище) мають нові розроблені генеральні плани, затверджені у період з 2013 по 2020 роки. 11 сіл мають пролонговані у 2013 р. радянські генеральні плани. У 2018 році був розроблений план зонування території (зонінг) селища Ставище. В подальшому планується оновлення застарілих генеральних планів, а для окремих населених пунктів – їх розробка. [21; 39]

Програма соціально-економічного та культурного розвитку Ставищенської селищної територіальної громади на 2024-2025 роки визначає такі пріоритетні напрямки розвитку: розвиток людського потенціалу, економічний розвиток та сталий розвиток територій населених пунктів. Основним інструментом її реалізації є 34 комплексні та цільові програми, що стосуються різних сфер суспільного життя громади. [24]

Отже, в результаті проведеного аналізу стану розвитку Ставищенської ОТГ було побудовано SWOT-таблицю (додаток Б), в якій визначено сильні та слабкі сторони територіальної одиниці, її можливості та загрози. Громада має потенціал для економічного розвитку за рахунок використання наявних природних ресурсів, розвиненої виробничої мережі та кваліфікованих кадрів, тут є достатня кількість інвестиційних пропозицій, наявні історико-культурні об'єкти, місця для відпочинку, сприятлива екологічна ситуація. Однак вона має проблеми, пов'язані із негативними демографічними тенденціями, міграційним відтоком, безробіттям, браком фінансових ресурсів, зношеною інфраструктурою. У Ставищенській ОТГ населення є пасивним в плані долучення до процесів управління в громаді, патерналізм мешканців пов'язаний з відсутністю розроблених механізмів для підтримки громадських ініціатив. До можливостей розвитку варто віднести вигідне положення громади відносно автошляхів та міста Києва, підвищення попиту на сільськогосподарську продукцію та покращення умов для зростання територіальних одиниць базового рівня. Ставищенська ОТГ може зіткнутись із такими загрозами як посилення економічної та енергетичної криз, висока конкуренція з боку інших громад та поява законодавства, яке перешкоджатиме місцевому розвитку.

## **2.2 Оцінка стратегічного планування розвитку Ставищенської селищної територіальної громади**

Стратегія розвитку Ставищенської селищної територіальної громади на 2024-2030 роки була затверджена 21 грудня 2023 року рішенням 47 сесії Ставищенської селищної ради. Для формування стратегічного планувального документу була створена робоча група. При розробці Стратегії робоча група керувалась нормами, що затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 року №695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки». [21]

Стратегія розвитку громади – це довгостроковий планувальний документ, отже він повинен затверджуватись на період, який буде достатнім для реалізації визначених стратегічних цілей. Стратегія розвитку Ставищенської ОТГ прийнята на період 7 років, що за строками відповідає Державній стратегії регіонального розвитку та Стратегії розвитку Київської області. Однак за часовими рамками існує розбіжність, оскільки Стратегія розвитку Ставищенської ОТГ на 2021-2027 роки не була прийнята через повномасштабне вторгнення. Тому було прийняте рішення про затвердження Стратегії на період з 2024 по 2030 роки, оскільки це відповідає принципу стратегічності.

У серпні-вересні 2023 року було проведено опитування мешканців та представників бізнесу громади щодо розробки Стратегії розвитку, у цей же період було оголошено про збір ідей проєктів від зацікавлених сторін. Відповідна інформація та посилання на анкетні опитування були розміщені на офіційному веб-сайті громади. В результаті участь в опитуванні взяли 169 респондентів, 148 з яких – мешканці громади, 21 – представники бізнесу. Найактивнішу участь в опитуванні взяли громадяни віком від 25 до 60 років, за родом заняття – наймані працівники та службовці. Перше питання стосувалось характеристики Ставищенської громади, 48% респондентів відповіли, що їм комфортно тут проживати, 18,9% - не бачать перспектив подальшого розвитку, 12,2% - хотіли б покинути громаду за першої нагоди, 9,5% - змушені тут жити, 8,8% населення рекомендують громаду для проживання знайомим. Оцінюючи окремі показники розвитку громади, 82,4% респондентів визначили безробіття як найбільш проблемний аспект розвитку. 77,7% мешканців вважають, що головна проблема полягає у відсутності зовнішніх інвестицій. Відповідно, зменшення рівня безробіття в громаді – це найбільш важливе завдання, яке, на думку мешканців, потребує першочергового вирішення. Респонденти вважають, що основними ресурсами для подальшого розвитку громади є вигідне географічне положення, вільні промислові приміщення та земельні ділянки. [39]

Представники бізнесу, згідно результатів анкетного опитування, зазначили, що в громаді є робоча сила, необхідна для їх підприємств, 55% опитуваних не відчули нестачу спеціалістів певних специфічних професій. Підприємці не планують збільшувати виробництво продукції в громаді шляхом інвестування у виробничі потужності чи за рахунок розширення виробництва в інших населених пунктах. Представники бізнесу зійшлись в думках із мешканцями громади щодо ключової проблеми, яка перешкоджає розвитку - це безробіття. Більшість підприємців оцінили Ставищенську селищну громаду як місце для ведення бізнесу на 4 бали з 5-ти максимальних. Отже, згідно результатів анкетного опитування було зроблено висновок, що головною проблемою громади є її слабка економіка, а пріоритетними галузями для майбутнього економічного розвитку громади мають стати сільське господарство, харчова та легка промисловість, переробка сільськогосподарської продукції та туристичні послуги. [39]

Проведення процедури громадських слухань щодо розробки Стратегії не було заплановано. З 2.11.2023 р по 1.12.2023 р. відбувалось громадське обговорення проєкту Стратегії та звіту по стратегічній екологічній оцінці, громадськість мала можливість у письмовій формі подати власні зауваження та пропозиції, які підлягали обов'язковому розгляду замовником. Офіційна відповідь на пропозиції та зауваження мешканців щодо проєкту Стратегії не була опублікована на офіційному веб-сайті громади, тож можна зробити висновок про те, що громадяни не взяли участь в процесі громадського обговорення. [21]

Аналітична частина Стратегії розвитку Ставищенської селищної громади повною мірою відображає сучасний стан її розвитку. Тут міститься комплексна та об'єктивна інформація щодо історичного розвитку громади, географічного положення та природо-ресурсного потенціалу, характеризується демографічна ситуація, економічний розвиток, наявна інфраструктура, фінансовий стан, містобудівна документація та ін. При розробці дослідницько-аналітичних

розділів Стратегії було використано матеріали Міністерства економіки України, інших міністерств та відомств, Головного управління Держгеокадастру в Київській області, Головного управління статистики в Київській області, Ставищенської селищної ради та її виконавчих органів.

При створенні аналітичної частини планувального документу важливо використовувати різні методи, які повною мірою розкриватимуть тенденції розвитку громади. У Стратегії розвитку Ставищенської ОТГ використовуються питомі показники, які відображають забезпеченість житлом та доходи бюджету на одного мешканця. Важливо використовувати більшу кількість відносних показників, оскільки вони є показовими для сприйняття, можна зазначати такі співвідношення: коефіцієнти народжуваності та смертності, кількість підприємств на 1000 мешканців, кількість лікарняних ліжок на 1000 жителів і т. д. Для визначення тенденцій розвитку тих чи інших процесів важливо відобразити зміну показників у динаміці, при цьому часові інтервали повинні бути достатньо тривалими для того, щоб відслідкувати певні тренди. В Стратегії розвитку громади зазначені демографічні та економічні показники в динаміці, однак в діапазоні лише 2-3 років, що є недостатнім для визначення тенденцій і створення прогнозів. Найбільш зручними для аналізу є питомі показники, відображені в динаміці, однак цей аналітичний метод не використовувався в досліджуваному планувальному документі.

Метод бенчмаркінгу – важливий інструмент, який дозволяє кращим чином відобразити соціально-економічну ситуацію на досліджуваній території, це порівняльна оцінка показників розвитку громади з аналогічними показниками інших територіальних одиниць [3]. Як правило, для порівняння обирають громади-сусіди, громади-конкуренти чи подібні громади. В Стратегії розвитку Ставищенської ОТГ для порівняння були обрані громади-конкуренти, які також розташовані у Білоцерківському районі: Таращанська міська (сусідня), Сквирська міська та Володарська селищна (сусідня) громади. Показники, які були використані для бенчмаркінгу: площа громад, чисельність

населення, кількість населених пунктів, чисельність зайнятих осіб, найбільш важлива конкурентна перевага у кожній з громад. Для отримання більш об'єктивного результату порівняння при використанні інструменту бенчмаркінгу важливо використовувати питомі показники та динаміку змін таких показників для кожної з громад. Загалом ключовою проблемою при створенні профілю Ставищенської селищної громади є брак або відсутність статистичних показників, які б не тільки відображали нинішній стан, а й окреслювали можливості для подальшого розвитку. Однак наявні дані дозволили провести науково обґрунтований процес аналізу розвитку громади. Для Ставищенської ОТГ важливо почати працювати над створенням власних ресурсів інформації, при цьому збирати статистичні дані систематично, інакше існує загроза того, що процес аналізу базуватиметься лише на вивченні якісних показників.

Завдяки SWOT-аналізу підводиться підсумок аналітичної частини Стратегії розвитку Ставищенської селищної громади. До сильних сторін громади було віднесено вдале географічне положення, наявність природних ресурсів, інвестиційний потенціал, кадрові ресурси, наявність розвиненої мережі інфраструктурних об'єктів, освітніх, культурних закладів, медичних установ, місць для відпочинку та занять спортом. Посилюючим локальним фактором розвитку визначено земельні ресурси громади, які є придатними для вирощування сільськогосподарської продукції або потенційно можуть стати придатними для інвестування ділянками у поєднанні зі сприятливою екологічною ситуацією та іншими природними ресурсами. Слабкими сторонами Ставищенської ОТГ було визначено негативну демографічну ситуацію (особливо в сільських н. п.), недостатню кількість робочих місць, результатом чого є відтік кваліфікованої робочої сили за межі громади, малу кількість власних фінансових ресурсів для забезпечення соціально-економічного зростання, низьку енергоефективність комунальних закладів, екологічні проблеми через відсутність підприємств по переробці відходів та

відсутність усвідомлення відповідальності громадян за екологічну ситуацію. Як підсумок, автори планувального документу зазначають, що сильних сторін Ставищенської ОТГ більше, ніж слабких, є значна кількість загроз, однак можливостей для розвитку більше. До проєктів, що матимуть стратегічне значення для громади, були віднесені: розвиток підприємств з переробки сільськогосподарської продукції, розвиток альтернативної енергетики, вирощування екологічно чистої сільськогосподарської продукції, розвиток тваринництва, підсобних господарств, туристичної галузі та ін.

Отже, SWOT-аналіз розвитку Ставищенської селищної громади в цілому реалізований вдало, однак, на нашу думку, не враховує важливу слабку сторону громади – недостатню громадську ініціативність, тобто низький рівень залучення мешканців до управління громадою. За результатами опитування заінтересованих сторін 40% жителів громади та 48% представників бізнесу зазначили, що недостатня громадська ініціативність та активність найбільше заважає розвитку Ставищенської ОТГ. Про цю проблему свідчить і відсутність реальних громадських обговорень проєкту Стратегії розвитку. При розробці SWOT-аналізу сильні та слабкі сторони громади були поділені на певні категорії, що відносяться до різних сфер управління: діяльність селищної ради, економіка, інфраструктура, освіта та ін., однак не була врахована категорія «партнерство», яка і включає взаємодію із зацікавленими сторонами стратегічного планування. Тому врахування цього аспекту розвитку могло б значною мірою вплинути на подальший процес цілепокладання. Однак варто зазначити, що органи місцевого самоврядування вважають їх взаємодію з бізнесом сильною стороною розвитку, оскільки існує налагоджена співпраця між фермерськими господарствами та місцевою владою. Згідно результатів проведеного опитування підприємці зазначили, що рівень їх співпраці з місцевими організаціями є в більшості задовільним або частково задовільним.

Здійснення стратегічного вибору та пошуку варіантів сценаріїв розвитку Ставищенської ОТГ відбувалось за допомогою методу SWOT-матриці –

визначення конкурентних переваг, викликів, захищеності та ризиків. Порівняльні переваги, визначені в результаті аналізу сильних сторін та можливостей, ґрунтуються на тому, що завдяки залученню зовнішніх інвестицій можна реалізувати природно-ресурсний, трудовий, туристичний та культурний потенціал громади. Викликами для громади (зв'язок слабких сторін та можливостей) є відтік кваліфікованої робочої сили та залежність від дорогих ресурсів, однак вони можуть компенсуватись розвитком переробних підприємств, туристичної галузі, вирощуванням екологічно чистої продукції та поширенням альтернативної енергетики. В результаті аналізу зв'язків між сильними сторонами та загрозами визначено, що такі сильні сторони, як наявність об'єктів для інвестування, привабливі природно-рекреаційні умови та значна частка працездатного населення дозволяють громаді залишатись конкурентоспроможною. Ризиками для Ставищенської ОТГ (вплив загроз на слабкі сторони) є поглиблення територіальних диспропорцій, загострення демографічної кризи, занепад виробництва, падіння рівня доходів домогосподарств, зношення інфраструктури, все це може спричинитись нестабільною політичною ситуацією, подальшими військовими діями, економічною нестабільністю. [39]

При Стратегічному плануванні Ставищенської ОТГ було розроблено 2 сценарії її розвитку: інерційний (песимістичний) та сталий (оптимістичний). Інерційний сценарій передбачає, що в Україні продовжиться складна соціально-економічна ситуація, державні субвенції та обсяги ДФРР для громад скорочуватимуться. В свою чергу, демографічна ситуація в Ставищенській ОТГ погіршуватиметься, обсяги реалізованої продукції залишатимуться на такому ж рівні, інвестиційна та туристична привабливість громади буде низькою. В такому випадку рівень життя населення буде залишатись на такому ж рівні, економіка буде орієнтуватись на виробництво продукції з низькою доданою вартістю, а утримання комунальних об'єктів та інфраструктури буде складним через збільшення видатків. За сценарію сталого розвитку припускається, що у

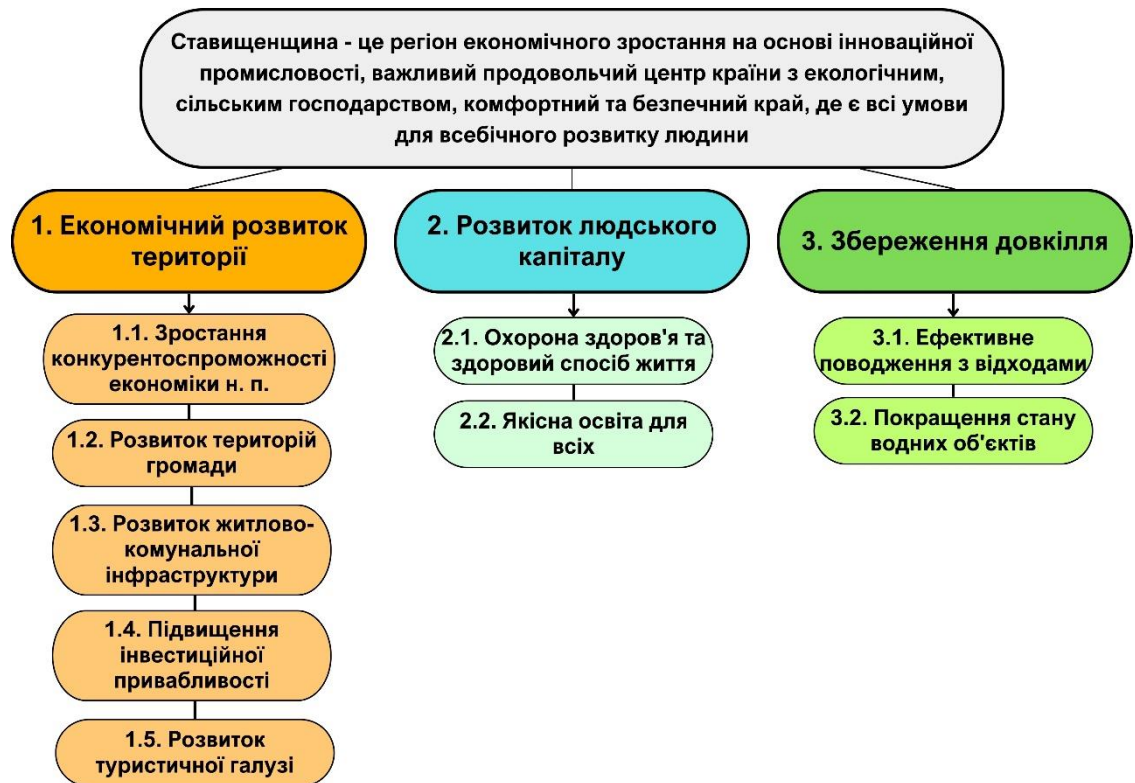
зв'язку із завершенням війни Україна ввійде в період середньострокового зростання та відновлення економіки, в такому випадку громада зможе створити умови для залучення інвестицій в сільське господарство, переробну та харчову промисловості, як наслідок, покращиться структура зайнятості та доходи населення. Це підвищить привабливість громади, а її населені пункти стануть центрами економічного, громадського та культурного життя. [39]

В результаті проведеного аналізу було сформовано стратегічне бачення розвитку Ставищенської селищної громади: *«Ставищенщина - це регіон економічного зростання на основі інноваційної промисловості, важливий продовольчий центр країни з екологічним, сільським господарством, комфортний та безпечний край, де є всі умови для всебічного розвитку людини»*. [39]

Важливо наголосити, що стратегічне бачення є основою для формування стратегічних та оперативних цілей. Тому дуже важливо сформулювати досяжну візію розвитку громади на 10-15 років, яка буде фактично лежати в основі стратегічного планування. Регіон економічного зростання на основі інноваційної промисловості та важливий продовольчий центр країни з екологічним сільським господарством – це доволі амбітні завдання, існує великий ризик того, що місцевій владі не вдасться втілити стратегічне бачення в життя. По-перше, згідно проведеного аналізу стану розвитку громади на даний момент немає серйозних передумов для того, щоб в довгостроковій перспективі відбулось потужне зростання інноваційної промисловості. По-друге, згідно інерційного сценарію розвитку (найбільш ймовірного) обсяги реалізованої продукції будуть скорочуватись, переважатиме виробництво сільськогосподарської продукції з низькою доданою вартістю, а кваліфіковані кадри покидатимуть громаду, тож в таких умовах буде дуже складно досягнути високих економічних показників навіть у довгостроковій перспективі. По-третє, реалізація такого стратегічного бачення розвитку Ставищенської ОТГ залежить від появи сприятливих зовнішніх факторів (можливостей), таких як залучення

зовнішніх інвестицій, розвиток альтернативної енергетики чи поява інноваційних галузей промисловості. По-четверте, сформульоване стратегічне бачення ставить завдання, які не повною мірою залежать від органів місцевого самоврядування, оскільки саме приватні підприємці прийматимуть рішення щодо того, чи будуть здійснюватися певні інвестиції та в які галузі вони будуть направлені. Тож при формуванні стратегічного бачення розвитку Ставищенської селищної громади більш доцільно орієнтуватись на створення сприятливого середовища для ведення господарської діяльності та комфортного проживання мешканців. Таким чином бачення буде більш реалістичним, тож місцева влада та мешканці громади активніше братимуть на себе відповідальність за реалізацію ключової мети розвитку громади.

При стратегічному плануванні розвитку Ставищенської ОТГ було сформовано 3 стратегічні цілі для реалізації стратегічного бачення розвитку громади: економічний розвиток території громади, розвиток людського капіталу, екологічна безпека та збереження довкілля. (рис. 2.3). Стратегічна ціль «Економічний розвиток території» включає в себе важливі аспекти, пов'язані із економічним зростанням громади, однак, на нашу думку, містить в собі операційні цілі та завдання, які варто було б віднести до інших пріоритетів розвитку. Наприклад, операційна ціль «Розвиток житлово-комунальної інфраструктури» та стратегічні завдання «Забезпечення безпеки життєдіяльності та відпочинку жителів і гостей громади», «Розвиток дорожньої та транспортної інфраструктури громади» більшою мірою стосуються комфорту та якості життя мешканців. У стратегічному баченні розвитку Ставищенської ОТГ зазначається, що громада - це важливий продовольчий центр країни з екологічним сільським господарством. При стратегічному виборі цього аспекту розвитку не була надана достатня увага, фактично жодної операційної цілі не було сформовано для того, щоб досягнути зазначеної мети, найбільш близьким є стратегічне завдання «Підвищення рівня використання землі в якості виробничого ресурсу».



**Рис. 2.3. Дерево цілей в рамках затвердженої Стратегії розвитку Ставищенської селищної громади (побудовано за даними [39])**

Друга стратегічна ціль «Розвиток людського капіталу» є відображенням тези стратегічного бачення розвитку громади про край, де є всі умови для всебічного розвитку людини. Вибір даного стратегічного пріоритету пояснюється його актуальністю у зв'язку із глибокою демографічною кризою та іншими негативними соціальними процесами в громаді. Розвиток людського капіталу забезпечується шляхом інвестування у конкретні процеси життєдіяльності людини, згідно позиції Уряду України, ключовими напрямками для його досягнення є створення нової системи охорони здоров'я, перетворення системи освіти та забезпечення чесних та гідних пенсійних виплат [12]. Для планувального документу Ставищенської селищної громади було розроблено 2 операційні цілі, які стосуються розвитку людського капіталу: Охорона здоров'я та здоровий спосіб життя людей; якісна освіта для всіх.

Стратегічна ціль «Екологічна безпека та довкілля» відображає екологічні аспекти розвитку території громади і містить у собі 2 операційні цілі та 3 завдання для їх реалізації. На нашу думку, даний стратегічний пріоритет можна було б відобразити як операційну ціль із 3-ма або більше стратегічними завданнями для її реалізації. В стратегічному баченні розвитку громади йде мова про безпеку та комфорт для жителів громади, ми вважаємо, що саме ця теза мала бути взята за основу для формування стратегічної цілі та включати в себе екологічні аспекти розвитку у вигляді операційної цілі.

В рамках досягнення операційних цілей передбачені стратегічні завдання та можливі сфери реалізації проєктів. Для кожної операційної цілі були визначені індикатори (статистичні показники), при відстеженні яких відбуватиметься процес моніторингу стратегічного планування. Індикатори моніторингу Стратегії розвитку громади були підібрані правильно, оскільки здатні забезпечити систематичний збір інформації, яка пов'язана із реалізацією стратегічних завдань. Однак для того, щоб відстежити та проаналізувати динаміку структурних змін, що відбуваються в громаді, доцільно було б вказати теперішні та планові значення індикаторів у планувальному документі. Для прикладу, для індикатору «охоплення дітей дошкільною освітою» варто зазначити нинішню кількість дітей в закладах дошкільної освіти – 416, та вказати планове значення по завершенню реалізації Стратегії. Для більш досконалого процесу моніторингу та етапі стратегічного планування важливо також вказати методи та періодичність збору статистичних даних та визначити відповідальних за отримання та надання необхідної інформації.

Стратегія розвитку Ставищенської селищної громади на 2024-2030 роки враховує вимоги Стратегії розвитку Київської області на період до 2027 року, при аналізі відповідності двох планувальних документів було виявлено, що зв'язок їх операційних цілей є сильним, варто виділити особливі збіги щодо аспектів розвитку людського капіталу та підвищення економічного потенціалу. Також дана Стратегія розроблена у відповідності до Державної стратегії

регіонального розвитку на 2021-2027 роки, сильний зв'язок оперативних цілей пояснюється спільними пріоритетами щодо економічного розвитку територій та формуванні згуртованості в соціальному та екологічному вимірах. [26; 38]

Відповідно до методичних рекомендацій Мінгеріону від 22.12.2022 року «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад» реалізація Стратегії розвитку Ставищенської селищної громади здійснюється на основі Планів заходів з її реалізації, які розробляються строком на 3 та на наступні 4 роки строку дії планувального документу. Тож розробляються два взаємопов'язані Плани реалізації: перший – 2024-2026 роки; другий – 2027-2030 роки. План заходів передбачає проекти, обсяги та джерела фінансування із визначенням індикаторів їх результативності.

План заходів на 2024-2026 роки з реалізації Стратегії розвитку Ставищенської селищної територіальної громади на 2024-2030 роки був розроблений відповідно до методологічних вказівок з розробки Стратегій розвитку та План їх реалізації, його підготовка здійснювалась на принципах партнерства, спільної участі та зацікавленості, сталості, інновації, інтеграції та паритетності. Програми Плану заходів відповідають стратегічним цілям Стратегії, а напрями реалізації програм – операційним цілям. Всього було розроблено 31 проєкт місцевого розвитку, впровадження можливе через їх внесення до Програми соціально-економічного та культурного розвитку або до галузевих програм. [23]

У Плані заходів міститься перелік проєктів місцевого розвитку, їх орієнтовне фінансове забезпечення та перелік технічних завдань для їх реалізації. В рамках програми «Економічний розвиток території громади» передбачено реалізацію 18 проєктів місцевого розвитку, 11 з них стосуються напряму «Розвиток територій громади», 7 – напряму «Розвиток житлово-комунальної інфраструктури». Проєкти стосуються таких стратегічних завдань

як підвищення рівня використання землі як виробничого ресурсу, розвиток дорожньої та транспортної інфраструктури, забезпечення безпеки життєдіяльності та відпочинку, підвищення енергоефективності у всіх секторах та забезпечення якісними комунальними послугами. Всього для реалізації першої стратегічної цілі на період 2024-2026 роки орієнтовна фінансова потреба складає 116719,5 тис. грн (*додаток В*). Програма «Розвиток людського капіталу» буде реалізовуватись завдяки впровадженню 11 проєктів місцевого розвитку, орієнтовний обсяг фінансування на 2024-2026 роки – 32359 тис. грн. Проєкти стосуються таких стратегічних завдань:

- Розвиток системи первинної та вторинної медичної допомоги;
- Покращення якості соціального обслуговування громадян та реабілітації людей з обмеженими можливостями;
- Розвиток масової фізичної культури та спорту серед усіх категорій населення;
- Підвищення рівня якості освіти.

Третя програма «Екологічна безпека та збереження довкілля» містить в собі 2 проєкти місцевого розвитку із орієнтовним обсягом фінансування на відповідний період у розмірі 86796 тис. грн. [23]

Отже, проаналізувавши План заходів з реалізації Стратегії розвитку Ставищенської селищної громади на 2024-2026 роки, було виявлено, що влада буде зосереджувати значну увагу на окремих аспектах економічного розвитку та збереженні довкілля, однак приділить мало фінансових ресурсів на розвиток освітньої сфери. Також для трьох напрямів розвитку не передбачено жодних проєктів на зазначений період, вони стосуються зростання конкурентоспроможності, підвищення інвестиційної привабливості та розвитку туристичної галузі. Значну підтримку мають проєкти, які стосуються розвитку житлово-комунальної інфраструктури та території громади, ефективного поводження з відходами та покращення стану водних об'єктів.

Для того, щоб отримати суспільну підтримку, залучити представників бізнесу, інвесторів та партнерів до впровадження стратегічного плану, варто поширювати зміст затвердженого документу. Стратегія розвитку Ставищенської селищної громади розміщена на її офіційному веб-сайті в окремому вкладенні «Стратегія розвитку громади». Однак для більш ефективної промоції можливою є розробка скороченої версії документа, яку слід публікувати в мережі Інтернет або друкувати у вигляді листівок.

Отже в результаті проведеного аналізу стратегічного планування розвитку Ставищенської ОТГ були виявлені напрямки, що потребують вдосконалення, в наступних розділах нами буде запропоновано шляхи щодо покращення процесу стратегування громади. Основну увагу варто приділити розробці стратегічного бачення та дерева цілей, особливостям впровадження Стратегії та аспектам громадської участі.

### **2.3 Дослідження громадської думки щодо стратегічного планування розвитку Ставищенської селищної територіальної громади**

Ключовими стейкхолдерами стратегічного планування розвитку територіальної громади є її мешканці. Для того, щоб зрозуміти думки громадян стосовно процесу стратегування, доцільно використовувати соціологічні методи дослідження. Визначення громадської думки жителів Ставищенської селищної громади відбувалось через онлайн-анкетування, яке було проведене в першій половині березня 2024 року. Соціальна мережа Facebook була обрана як платформа для розміщення анкети, оскільки на ній зареєстровані різні соціальні та вікові групи населення. Ми сповістили мешканців громади про ціль проведення соціологічного дослідження. Анкета була складена наступним чином:

- визначення статі, віку та соціального статусу респондента;

- 10 питань, які передбачають вибір одного варіанту відповіді, в тому числі оцінку певного явища за бальною шкалою (відповіді на питання були обов'язковими);
- 2 відкриті питання, які передбачали розгорнуту відповідь від респондента (надання відповіді за бажанням) (*додаток Г*).

Всього було отримано 151 відповідь, участь в анкетуванні взяли 96 жінок (63,6%) та 55 чоловіків (36,4%), така диспропорція пояснюється загальним переважанням частки жінок в статевій структурі населення громади та більшою часткою представниць жіночої статі як репрезентативної групи мешканців (працівниці закладів освіти, культури, органів місцевого самоврядування та ін.). Переважаючою групою респондентів є представники та представниці вікової групи від 25 до 40 років (43,7%), значною є категорія віком від 50 до 60 років (21,2%), найменше відповідей було отримано від респондентів віком від 60 років (7,3%). Анкету заповнили мешканці різних соціальних груп, переважаними категоріями є наймані працівники (31,8%) та службовці (24,5%), найменш активними були студенти (6,6%) та пенсіонери (7,3%). В загальному, участь в анкетуванні взяли різні категорії населення Ставищенської селищної громади (*рис. 2.4*).

Перше питання анкети стосувалось зацікавленості мешканців у розвитку їх громади, 97 респондентів (64,2%) цікавляться розвитком, 44 (29,1%) скоріше цікавляться, не було жодного респондента, який би відповів, що не є зацікавленим у розвитку громади (*рис 2.5*). На питання «Чи потрібен громаді стратегічний план розвитку?» абсолютна більшість респондентів (95,4%) відповіли, що Стратегія розвитку потрібна для Ставищенської селищної громади. 119 респондентів (78,8%) зазначили, що не ознайомились зі змістом планувального документу.

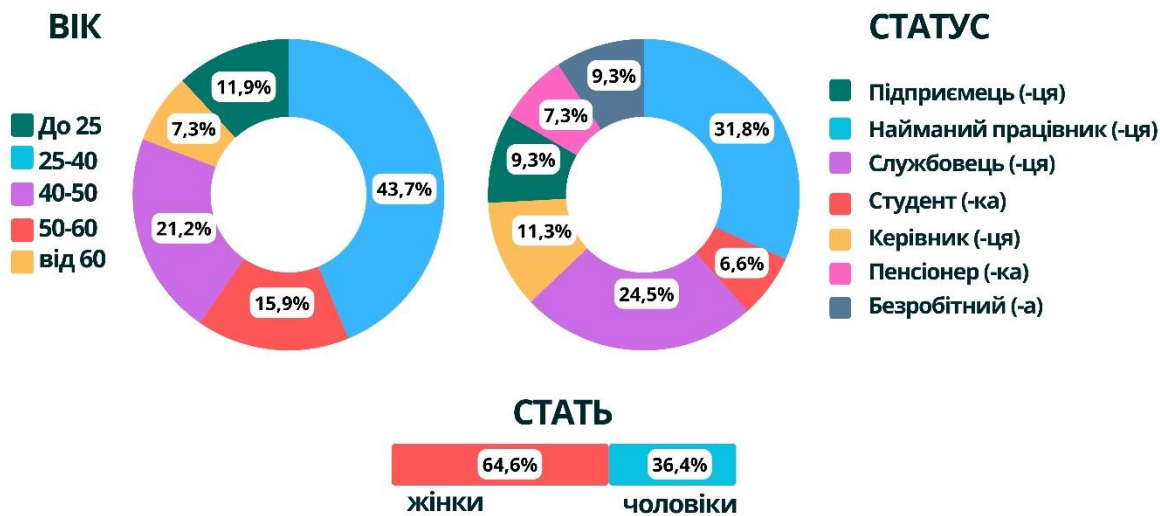


Рис 2.4. Характеристика учасників анкетування за віком, статтю та соціальним статусом (побудовано автором)

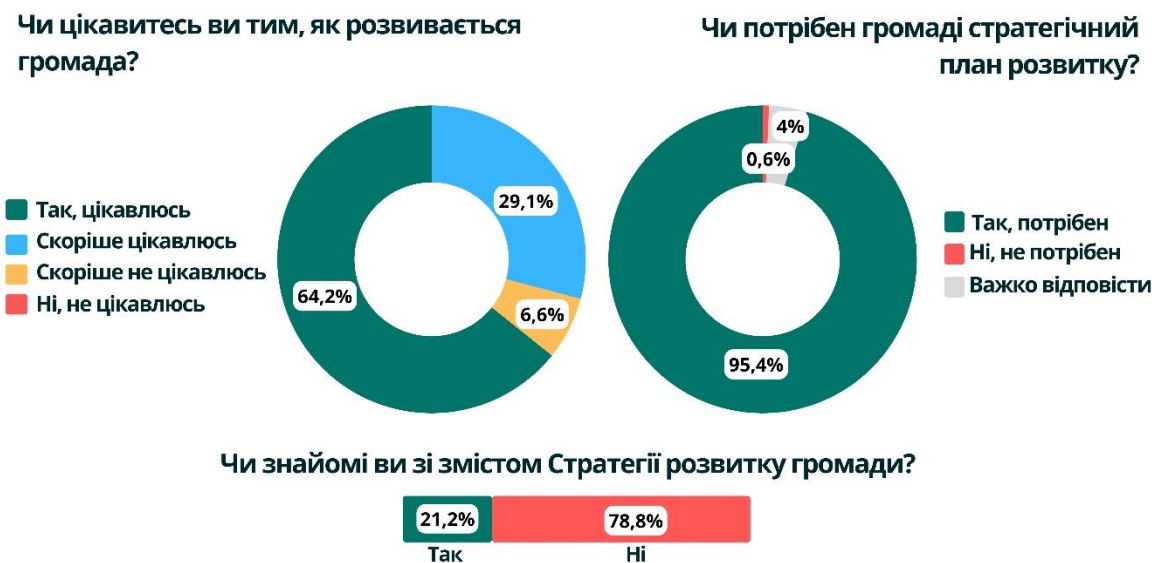
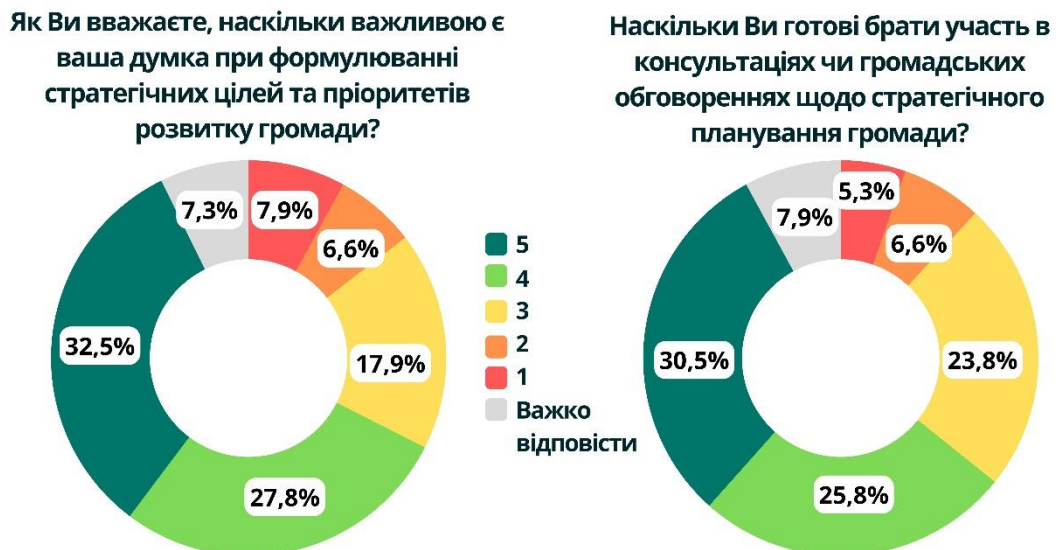


Рис. 2.5. Зацікавленість респондентів у стратегічному розвитку громади (побудовано автором)

Отже, респонденти зацікавлені у стратегічному розвитку громади, однак більшість з них не переглядали затверджений зміст Стратегії. Це говорить про те, що органам місцевого самоврядування дійсно важливо долучати до процесу стратегічного планування якомога більшу кількість населення, в першу чергу

важливо працювати над інформуванням мешканців, аби вони розуміли суть даного процесу та могли проявляти власну ініціативу.

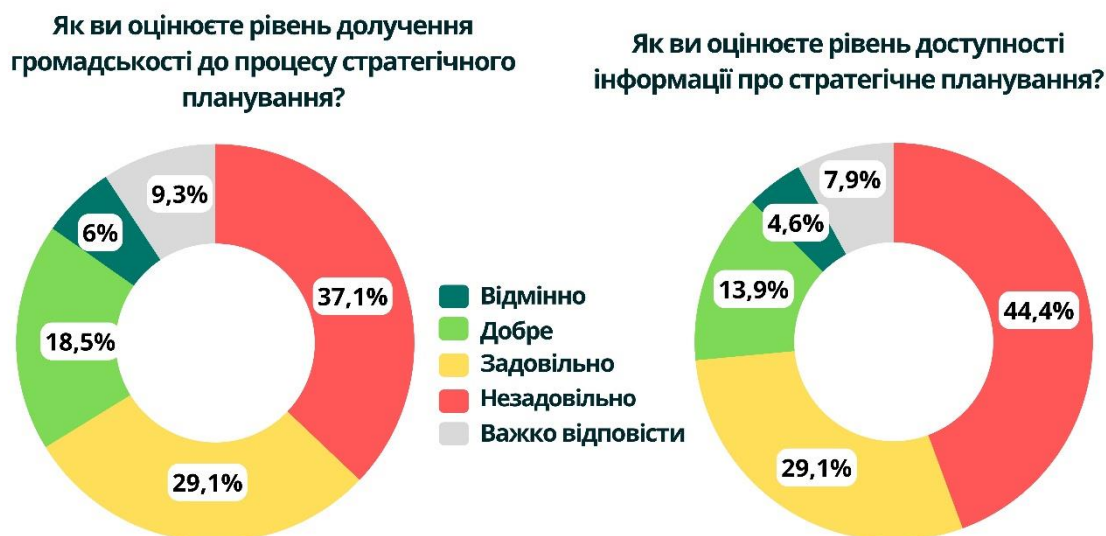
Наступна категорія запитань стосувалась готовності респондентів щодо їх участі в стратегічному плануванні, вони могли оцінити від одного до п'яти важливість їх думок при формулюванні стратегічних цілей та пріоритетів розвитку громади. Виявилось, що громадяни здебільшого вважають власні думки вартими для врахування при розробці документу, 49 респондентів (32,5%) дали максимальний бал, 42 (27,8%) – поставили 4 бали (рис. 2.6). Також мешканці готові брати участь в консультаціях та громадських обговореннях щодо стратегічного планування їх громади, свою готовність на 5 балів оцінили 46 респондентів (30,5%), на 4 бали – 39 (28,5%), на 3 бали – 36 (23,8%). Отже, спільнота усвідомлює важливість власної ролі при розробці Стратегії розвитку, люди безпосередньо готові впливати на прийняття рішень стосовно цілей розвитку.



**Рис. 2.6. Оцінка респондентами їх готовності до участі в стратегічному плануванні (складено автором)**

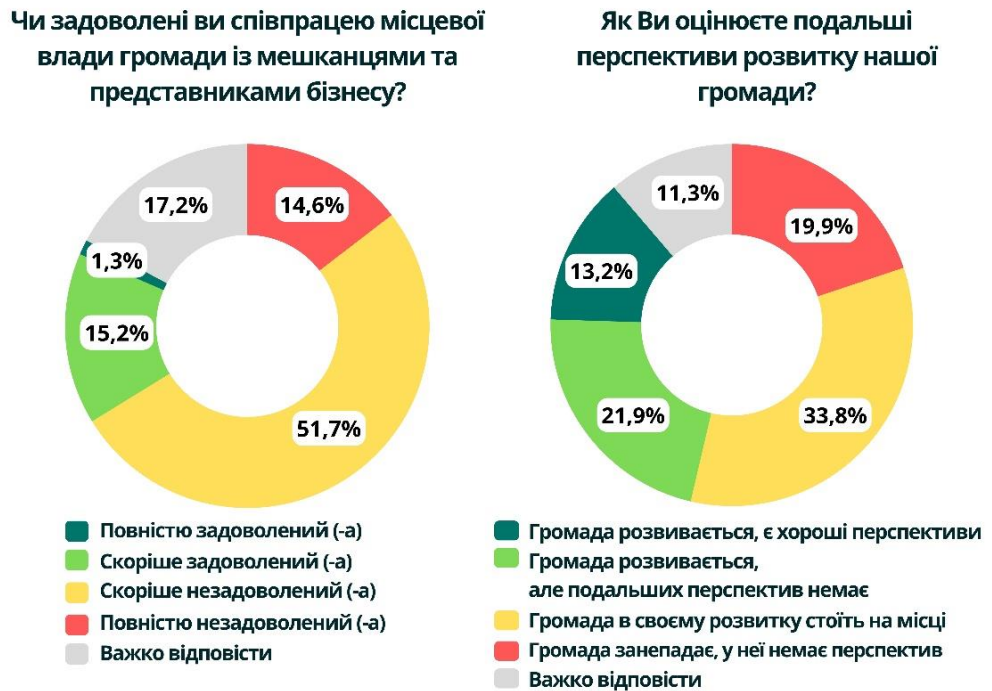
Наступні два питання стосувались окремих аспектів розробки Стратегії, 56 респондентів (37,1%) оцінили рівень долучення громадськості до процесу стратегічного планування як незадовільний, лише 9 мешканців (6%) поставили

оцінку «відмінно» (рис. 2.7). Також респонденти були незадоволені рівнем доступності інформації про стратегічне планування (44,4%). Тому органам місцевого самоврядування слід більше працювати над зазначеними аспектами стратегування, особливо важливо вдосконалити систему інформування населення стосовно процесів управління громадою.



**Рис. 2.7. Оцінка респондентами партисипативних аспектів стратегічного планування (складено автором)**

Рівень співпраці органів місцевого самоврядування зі стейкхолдерами стратегічного планування розвитку громад є дуже важливим, оскільки визначає успішність впровадження стратегічного документу. Згідно результатів анкетування, мешканці Ставищенської селищної громади скоріше незадоволені нинішнім рівнем такої співпраці (51,7%), лише 2 респонденти (1,3%) повністю задоволені даним аспектом (рис 2.8). Дане питання виявилось доволі особливим, оскільки більше 17% мешканців зазначили, що їм складно на нього відповісти (найбільший показник серед інших питань). Показники свідчать про те, що місцевій владі варто удосконалювати процес взаємодії зі стейкхолдерами, формування комунікаційної політики з громадою має стати стратегічним напрямком розвитку для органів місцевого самоврядування.

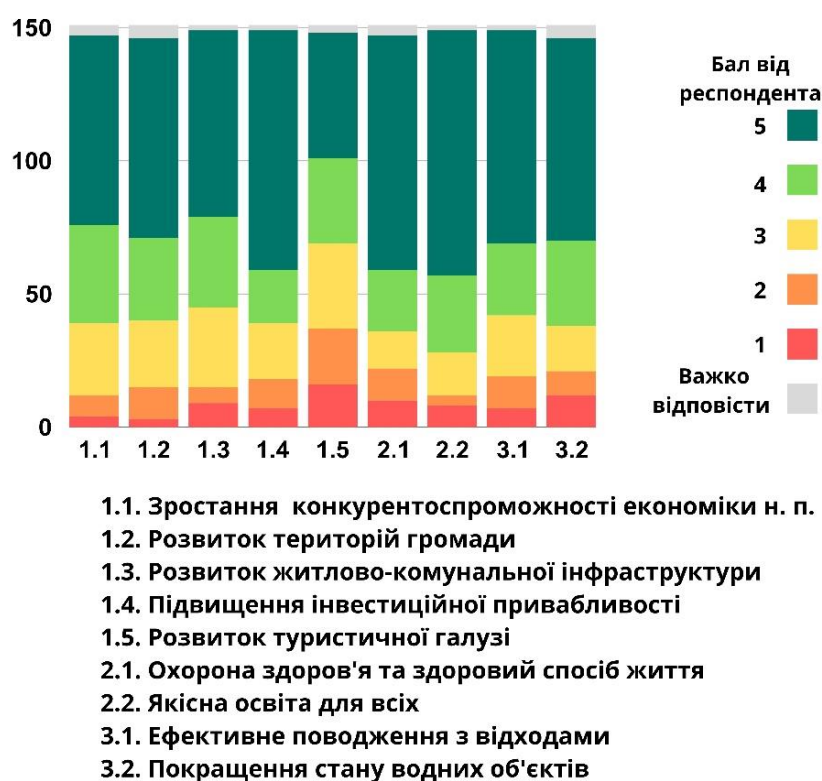


**Рис. 2.8. Оцінка респондентами окремих аспектів розвитку громади**  
(складено автором)

При формуванні та впровадженні стратегічного плану розвитку важливо, щоб його виконавці та стейкхолдери вірили в реалізацію поставлених цілей, в цьому контексті мешканцям було задано питання стосовно того, як вони оцінюють подальші перспективи розвитку їх громади. 51 респондент (33,8%) відповіли, що громада у своєму розвитку стоїть на місці, тобто і не розвивається і не занепадає, 33 мешканці (21,9%) вважають, що громада наразі розвивається, однак не має подальших перспектив, 30 опитаних (19,9%) абсолютно песимістично налаштовані стосовно розвитку громади, 20 мешканців (13,2%) бачать хороші перспективи для подальшого розвитку. Отже, при оцінці перспектив розвитку громади спільнота переважно обирає інерційний сценарій. За активного долучення мешканців до процесу розробки планувального документу їх впевненість в подальшому розвитку громади буде зростати.

У наступному запитанні анкети респондентам було запропоновано оцінити важливість оперативних цілей розвитку Ставищенської селищної

громади, які були затверджені в документі Стратегії розвитку (рис. 2.9). Загалом мешканці доволі високо оцінили важливість визначених цілей, однак варто проаналізувати виявлені диспропорції. Найбільш високі бали від респондентів отримали такі оперативні цілі: Якісна освіта для всіх (сумарний бал 645), Підвищення інвестиційної привабливості (627), Охорона здоров'я та здоровий спосіб життя людей (613). Найнижчі бали отримують наступні оперативні цілі: Розвиток житлово-комунальної інфраструктури (597), Покращення стану водних об'єктів (589), Розвиток туристичної галузі (522).



**Рис. 2.9. Оцінка респондентами важливості операційних цілей розвитку громади (складено автором)**

Таким чином можна зробити висновок про те, що населення громади підтримує дії щодо підвищення якості освіти, органам місцевого самоврядування доречно розробити більшу кількість заходів для цієї цілі. Інвестиційна привабливість – напрямок розвитку, який значною мірою має підтримку серед мешканців, однак в рамках цієї операційної цілі не передбачено жодного проєкту місцевого розвитку на 2024-2026 роки, слід вже

зараз працювати над реалізацією мети щодо підвищення інвестиційної привабливості. Розвиток туристичної галузі – ціль, яка отримала найменшу кількість балів від респондентів, при цьому існує суттєвий розрив сумарного балу відносно інших напрямів. Це може бути пов'язано із тим, що у Ставищенській селищній громаді на даному етапі розвитку непогано використовується наявний туристичний потенціал, а додаткові зусилля в цьому напрямку не є такими пріоритетними у порівнянні з іншими.

Наступні запитання в анкеті були відкритого характеру, респонденти могли вільно виразити власні думки. У першому відкритому питанні мешканцям пропонувалось написати ідеї та рекомендації стосовно стратегічного планування розвитку Ставищенської селищної громади, всього було отримано 64 змістовні відповіді. Ключові пропозиції від респондентів:

- організація місць відпочинку поблизу водойм;
- розробка системи управління відходами;
- залучення інвестицій та створення робочих місць;
- підвищення рівня медицини та освіти;
- організація просторів для торгівлі та проведення ярмарків;
- подолання пасивності мешканців та їх активне долучення до обговорень та розробки Стратегії;
- ліквідація стихійних сміттєзвалищ;
- покращення стану дорожньої інфраструктури;
- створення реабілітаційного центру для ветеранів;
- встановлення відеонагляду для підвищення рівня безпеки;
- проведення зібрань, мітингів для мешканців, на яких обговорюватимуться можливості їх долучення до управління громадою;
- розробка власного бренду;
- об'єднання жителів за інтересами, кожній групі інтересів надавати хаби (громадські місця, простори) для проведення зустрічей;

- проведення змістовних опитувань при розробці Стратегії;
- забезпечення культурних розваг для молоді;
- вдосконалення системи управління громадою;
- розвиток зеленого туризму;
- створення інфраструктури для розвитку дітей;
- покращення Ставищенського парку;
- очищення річки Гнилий Тікич;
- відкрита інформація про діяльність влади.

Найчастіше мешканці зазначали, що потрібно працювати над залученням інвестицій до громади, внаслідок чого з'являться нові робочі місця та відбудеться загальне економічне зростання. Також значна кількість відповідей стосувалась покращення стану автомобільних доріг, тротуарів та узбіччь. Респонденти зазначали і про важливість долучення громадськості як до розробки стратегічного плану, так і до інших сфер управління громадою, тобто сприяти розвитку партисипації.

На запитання «Якою б ви хотіли бачити громаду через 10 років?» було отримано 70 відповідей. Переважна частина респондентів хотіла б в майбутньому бачити громаду економічно спроможною та привабливою для інвестування, проживання. Мешканці вважають, що в майбутньому громада повинна стати сучасною, екологічно чистою, безпечною, з високим рівнем надання послуг, з розвиненою інфраструктурою, культурно збагаченою. Для респондентів дуже важливо, щоб молодь не покидала Ставищенську ОТГ, що можливо забезпечити за рахунок створення робочих місць. На думку жителів, в майбутньому громада повинна бути туристично привабливою, з належним рівнем медичного обслуговування та професійними закладами освіти, з інклюзивним середовищем. В плані економічної спеціалізації мешканці бачать Ставищенську селищну громаду як переробний центр сільськогосподарської продукції, частину ІТ-кластеру або логістичний хаб південної Київщини. Оскільки через територію громади проходить автотраса М-05 Київ-Одеса,

мешканці бачать суттєвий потенціал для розвитку готельно-ресторанного бізнесу та розбудови транспортної інфраструктури.

Отже, результати анкетування жителів свідчать про наявні проблеми місцевого економічного розвитку та підкреслюють недоліки процесу розробки стратегічного плану Ставищенської селищної громади. В першу чергу, для місцевої влади важливо застосовувати партисипативний підхід в стратегічному плануванні, тобто активно взаємодіяти зі всіма заінтересованими сторонами при розробці документу. При цьому важливо формувати культуру партисипації в довгостроковій перспективі, таким чином спільнота буде ідентифкувати себе з громадою та брати відповідальність за місцевий розвиток. Також органи місцевого самоврядування можуть переглядати зміст затвердженої Стратегії, при цьому враховуючи думки та побажання громадян, оскільки затверджений планувальний документ може змінюватись та доповнюватись. Важливо звернути увагу на вдосконалення системи управління громадою, в тому числі активно вибудовувати діалог зі стейкхолдерами стратегічного планування. Також від громадян існує запит на створення нових громадських просторів, покращення рівня медицини, вдосконалення освітнього процесу та розвитку неформальної освіти. Мешканці хочуть жити в екологічно чистому, інклюзивному середовищі з вільним доступом до базових потреб. І головне, жителі громади мають бажання долучатись до процесів управління громадою, однак через брак механізмів та відсутності системи взаємодії з владою не можуть повною мірою реалізувати право на прояв власних думок. Отже, Стратегія розвитку Ставищенської селищної громади може бути переглянута з урахуванням запиту мешканців на комфортні умови проживання та спільну участь в прийнятті рішень.

## **Розділ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СТАВИЩЕНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ГРОМАДИ**

### **3.1 Партисипативний підхід до стратегічного планування розвитку Ставищенської селищної громади**

Партисипативний підхід до стратегічного планування розвитку громад передбачає залучення широкого кола громадськості до роботи над планувальним документом. Окрім цього, при впровадженні такої моделі стратегування важливим є врахування принципів сталого розвитку, прийняття рішень в результаті глибокого соціального аналізу, проведення ефективних громадських консультацій, врахування думок мешканців та тісна співпраця всіх зацікавлених сторін. [6]

В Ставищенській селищній громаді слабо розвинені процеси партисипації, тому при розробці стратегії розвитку долучення мешканців носило загалом формальний характер. Це пояснюється тим, що жителі громади не проявляють достатньої ініціативності, а громадські організації є недостатньо активними в плані долучення до процесів управління. Новостворена громада не є повністю інтегрованою місцевою спільнотою, взаємодії не вистачає на соціальному, технічному та організаційному рівнях. Представники місцевого самоврядування не мають достатнього досвіду щодо залучення громадян до підготовки та впровадження стратегії. Ставищенська ОТГ не отримала інституційної підтримки через програми міжнародної технічної допомоги в плані долучення мешканців до управління громадою.

Місцевій владі Ставищенської селищної громади доводилось приймати складні управлінські рішення, які стосуються скорочення кількості шкіл та закладів дошкільної освіти, це негативно сприймалось спільнотою. Тому забезпечення широкого залучення мешканців до процесів планування та впровадження стратегії має змінити спосіб сприйняття місцевих проблем і потреб – після інтеграції спільноти вони стають проблемами всієї громади і їх

треба вирішувати спільними силами та ресурсами. Саме співпраця на умовах згоди та спільної відповідальності дасть можливість уникнути розбіжностей у поглядах на подальший розвиток. Забезпечення громадської участі в процесі стратегічного планування можна розглядати як інструмент, який дозволить змінити патерналістське відношення громадян до системи управління громадою.

Для налагодження ефективної комунікації зі спільнотою існує практика використання такого механізму співпраці як Декларація місцевого самоврядування про залучення громади, найбільш поширеною вона є в країнах Європи. Декларація розробляється місцевою владою та визначає, яким чином мешканці братимуть участь в розробці важливих місцевих документів. В Україні громади використовують дещо інші підходи щодо правового врегулювання громадської участі. Для того, щоб процес партисипації в Ставищенській ОТГ був легітимним, системним та зрозумілим для всіх, потрібно встановити чіткі правила у вигляді місцевої нормативно-правової бази – Статуту територіальної громади та інших положень, які регулюють громадську участь. Статут – це документ, який встановлює правила та процедури використання інструментів участі з урахуванням історичних, національно-культурних, соціально-економічних та інших особливостей громади. Фактично це «мала Конституція» громади, оскільки в статуті встановлюються правила взаємовідносин жителів та влади ОТГ. Ухвалення статуту поки що є необов'язковим, однак згідно Указу Президента України «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки» найближчим часом його законодавче закріплення стане обов'язком для громад. Отже, прийняття статуту Ставищенської ОТГ є важливим кроком на шляху до впровадження партисипативного підходу стратегічного планування та формування інтегрованої громади. [30]

У Статуті ОТГ міститься детальна інформація про всі процедурні аспекти місцевої демократії. В документі мають бути закріплені питання стосовно

складу громади та особливостей населених пунктів, засади функціонування органів місцевого самоврядування, компетенція громади, форми участі мешканців у здійсненні місцевого самоврядування, фінансова основа громади та інші положення, які регламентуватимуть відносини влади та спільноти. [42]

Мешканці Ставищенської селищної громади здебільшого проявляють пасивність в плані долучення до управління громадою та не мають тісного зв'язку із органами місцевого самоврядування. Ключова проблема – це низький рівень довіри громадян до місцевої влади, за таких умов складно збудувати згуртовану громаду. Тож формування партисипативного демократичного врядування в даному випадку – це дуже довгий та складний процес. Якщо заходи щодо розвитку громадської участі та формування діалогу не носитимуть системний характер, існує ризик того, що це ще більше посилить недовіру громадян до влади. Тому важливо проінформувати населення, що розвиток процесів партисипації – це стратегічний пріоритет для громади. Це повинно бути підтверджено розробкою відповідної Програми місцевого розвитку або включенням цього пріоритету до Стратегії розвитку. Отже, виникає взаємозв'язок громадської участі, партисипативного підходу до стратегічного планування та розвитку партисипації як стратегічного напрямку розвитку громади (рис. 3.1).

Для початку місцева влада має розробити стратегію залучення громадян до процесу планування, яка включає в себе наступні ключові етапи:

- визначення проблеми;
- ідентифікація зацікавлених сторін;
- вибір методів долучення громадян. [42]

Для Ставищенської селищної громади проблема полягає у тому, що органи місцевого самоврядування мають залучити громадян до процесу стратегічного планування в умовах відсутності попереднього досвіду. Тому долучення мешканців до процесу розробки планувального документу повинно

носити навчальний характер на початкових етапах, в подальшому процесі громадської участі будуть розвиватись та ставати все більш ефективними.



**Рис. 3.1. Розвиток партисипативної демократії через стратегічне планування (побудовано автором)**

Наступним етапом є ідентифікація стейкхолдерів (зацікавлених сторін) – тих, на кого безпосередньо впливатимуть наслідки реалізації тих чи інших стратегічних рішень. Аналіз зацікавлених сторін варто проводити на всіх етапах стратегічного планування, зокрема слід визначати найбільш впливових учасників та приймати рішення щодо шляхів їх долучення до процесів розробки та реалізації документу. Ключовими напрямками аналізу стейкхолдерів є визначення їх інтересів та оцінка їхнього впливу на процес планування. Аналіз зацікавлених сторін варто проводити в описовому форматі, тож в результаті слід розробити список стейкхолдерів із зазначенням їх ролі в процесі стратегування.

До розробки стратегічного документу варто долучити найбільш активних громадян, які мають повагу серед мешканців громади та які будуть представляти інтереси широких груп людей. Окрім місцевих лідерів, до процесу стратегічного планування доцільно долучити представників

громадських організацій, оскільки вони можуть більш ефективно взаємодіяти із владою на етапах впровадження Стратегії. Загалом громадські організації – це важливі стейкхолдери стратегічного планування, оскільки вони тісно комунікують зі спільнотою та володіють певними ресурсами чи інформацією, які можуть бути корисними при розробці планувального документу.

Процес стратегічного планування має базуватись на забезпеченні участі громадськості в кожному з етапів розробки, тому важливо послідовно обирати ті інструменти та ресурси, які якнайшвидше та найдостовірніше донесуть необхідну інформацію до мешканців та забезпечуватимуть зворотній зв'язок (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Інструменти партисипації на етапах розробки стратегії розвитку**  
(побудовано автором за даними [6])

Залучення зацікавлених сторін має відбуватись ще до процесу розробки планувального документу. На підготовчому етапі необхідно пояснити жителям громади значення процесу стратегічного планування та проінформувати про алгоритм розробки Стратегії. Під час таких обговорень з'являтиметься не лише розуміння необхідності створення документу, а й також вдасться виявити найбільш активних членів громади, які будуть готові долучитись до процесу створення стратегічного плану. Такі заходи партисипативного планування є дуже важливими, особливо у випадку Ставищенської ОТГ, де рівень взаємодії

влади та мешканців перебуває на низькому рівні. Фактично це етап інформування – перший ступінь залучення громадян до публічної партисипації. Важливо використовувати всі можливі інструменти для того, щоб надати громадськості збалансовану та об'єктивну інформацію, яка допоможе їм зрозуміти можливості, проблеми та рішення стратегічного планування. Одним з найкращих варіантів поширення інформації щодо розробки Стратегії є створення тематичних груп та чатів у різних соціальних мережах (напр. Facebook), оскільки саме таким чином можна найширше охопити цільову аудиторію.

Участь громадськості на етапі стратегічного аналізу забезпечується проведенням соціологічних досліджень та опитувань, відповідно цей етап був реалізований при стратегічному плануванні Ставищенської ОТГ у вигляді анкетування мешканців та представників бізнесу. Можна також долучити спільноту до проведення SWOT-аналізу, доцільно використати фокус-групи або опитування. На етапі стратегічного вибору важливо враховувати думки громадян, наприклад на громадських консультаціях доцільно обговорити пріоритети, які були напрацьовані робочою групою. Так як стратегічне бачення розвитку громади приймається на довгий період та не буде змінюватись, бажано провести анкетування чи голосування щодо варіанту, який найкраще підтримають мешканці. Отже, на етапах стратегічного аналізу та планування головна мета місцевої влади – отримання зворотного зв'язку від спільноти. В рамках останнього проведеного анкетування щодо стратегічного розвитку участь взяли 0,8% жителів громади, що є недостатнім для отримання репрезентативних результатів. Тому для Ставищенської селищної громади важливим є вдосконалення процесів опитування жителів, варто працювати над більш ефективним розповсюдженням анкет, охоплювати різні категорії населення та забезпечити можливість надання відповідей у режимі реального часу.

На етапі проведення громадських консультацій щодо розробленого проєкту Стратегії розвитку важливо поширити інформацію про зміст документу не лише на офіційному веб-сайті, а й у вигляді паперових оголошень та в соціальних мережах. Варто створити умови для того, щоб жителі могли у письмовій формі залишати власні зауваження щодо цілей та завдань, передбачених в Стратегії. Окрім цього, слід організувати і відкриті зустрічі, на яких учасники зможуть запропонувати зміни до планувального документу.

Найвищим рівнем залучення громадян до стратегічного планування розвитку громади є їх безпосередня участь у реалізації завдань Стратегії. Тобто мешканці беруть участь не лише в обговоренні проєкту документу, а й стають учасниками процесу. Для Ставищенської селищної громади партнерство з громадянами в процесі стратегічного планування має стати довгостроковим пріоритетом, оскільки причетність спільноти до стратегічного документу є гарантією його успішної реалізації. Щоб досягти реальної участі громадськості Ставищенської ОТГ в процесі стратегічного планування, необхідно забезпечити:

- впровадження правових механізмів місцевої демократії (Статуту), які будуть регламентувати участь жителів в місцевому врядуванні;
- створення практичних можливостей для залучення громадськості до процесів управління.

Участь громадськості на етапі моніторингу Стратегії розвитку підвищує шанси того, що реалізовані заходи будуть не лише виконуватись, а й бути корисними для бенефіціарів стратегічного планування. Органи місцевого самоврядування не зможуть регулярно відстежувати виконання абсолютно всіх заходів, тому однією з форм залучення спільноти до процесу моніторингу може бути проведення соціологічних досліджень. Отримавши оцінку реалізації запланованих завдань, можна зробити висновки про доцільність використання визначених індикаторів чи вдосконалити інші аспекти стратегічного планування.

Однією з найбільш ефективних форм громадської участі в процесі стратегічного планування є так зване Міське зібрання (Town Hall Meeting), яке набуло значного поширення в американських муніципалітетах. Оскільки цей інструмент залучення громадян підходить для невеликих за чисельністю населення громад, його можна адаптувати до реалій Ставищенської ОТГ та в подальшому використовувати при розробці планувальних документів. По суті «Міське зібрання» - це публічна зустріч місцевих мешканців з метою цілеспрямованого обговорення конкретних суспільних питань, інструмент колективного планування дій, визначення стратегічних цілей, забезпечення участі громадськості в місцевому самоврядуванні. Цей захід може бути дуже важливим на етапі стратегічного планування громади. Зібрання гарантує долучення широкого кола мешканців до участі в прийнятті важливих для них рішень [3]

У нашому випадку такий інструмент залучення громадян до врядування можна назвати «Громадське зібрання». Під час організації такого заходу важливо залучити представників різноманітних груп населення, які братимуть участь в дискусіях за окремими столами та обговорюватимуть ключові питання щодо планування розвитку громади. Тобто зібрання слід провести у форматі публічних обговорень, представники влади можуть бути залучені до дискусії як пересічні учасники або в якості спостерігачів. Важливу роль в такому заході відіграють фасилітатори – спеціально навчені особи, об'єктивні учасники процесу, які допомагають групі людей ефективніше працювати разом, розуміти спільні завдання та планувати, як досягти поставлених цілей. Такий інструмент може суттєво допомогти органам місцевого самоврядування Ставищенської селищної громади продемонструвати власну повагу до думок мешканців та надати громадянам безцінний досвід долучення до процесу місцевого самоврядування.

При застосуванні партисипативного підходу стратегічного планування для Ставищенської ОТГ дуже важливо залучити всі категорії мешканців до

роботи над стратегічним документом. Стратегічний план розвитку повинен відображати інтереси всіх громадян та суспільних груп, потрібно створити умови, які дадуть можливість кожному взяти участь в заходах з розробки стратегії. На всіх етапах стратегічного планування важливо також враховувати інтереси таких категорій населення як ВПО, людей з інвалідністю, ветеранів, старших людей та ін.

Досвід залучення мешканців до процесу стратегічного планування має допомогти органам місцевого самоврядування Ставищенської селищної громади в подальшому покращувати умови для розвитку партисипативної демократії. Потрібно активно впроваджувати європейські стандарти громадської участі в публічному управлінні. Важливо розвивати культуру партисипації через освітні заходи в закладах освіти або через інші форми комунікації з молоддю.

### **3.2 Вдосконалення процесу розробки Стратегії розвитку Ставищенської селищної громади**

Стратегічне планування розвитку Ставищенської селищної громади повинно базуватись на визначених цінностях, які слід враховувати під час всіх етапів розробки та реалізації планувального документу. Проаналізувавши громадську думку та особливості розвитку Ставищенської ОТГ, можна сформувати орієнтовну систему базових цінностей, які є прийнятними та необхідними для розвитку громади.

- Довіра – це важливий принцип, оскільки саме з відновлення довіри між владою та спільнотою розпочинається формування справжньої територіальної громади.
- Інтеграція – всі заінтересовані сторони можуть брати участь в стратегічному плануванні та місцевому управлінні для спільного вирішення проблем і досягнення цілей.

- **Справедливість** – при плануванні розвитку громади важливо враховувати інтереси всіх категорій громадян. Також варто пам'ятати і про територіальну справедливість, тобто розуміти потреби окремих населених пунктів та територій.
- **Інклюзивність** – варто враховувати, що окремі категорії громадян потребують особливих умов для забезпечення комфорту їх життєдіяльності, інклюзивність повинна виражатись у просторових та ментальних змінах громади.
- **Комплексність** – створення системи управління, завдяки якій вирішуватимуться економічні, соціальні та екологічні проблеми громади;
- **Відповідальність** – влада та громадськість мають усвідомлювати спільну відповідальність за майбутнє громади та за успішність реалізації Стратегії розвитку.
- **Збереження традицій** – важливо зберегти місцеву ідентичність та культурну спадщину, це дозволить громаді залишатись стійкою до зовнішніх викликів.
- **Прозорість** – широке висвітлення інформації про прийняті рішення, забезпечення підзвітності, контролю та зворотного зв'язку.

Проаналізувавши особливості стратегічного планування в Ставищенській селищній громаді та визначивши ставлення громадян до цього процесу, можна констатувати, що Стратегія потребує вдосконалення в плані визначення бачення, стратегічних та операційних цілей розвитку. Нами було проаналізовано стан соціально-економічного розвитку громади та проведено SWOT-аналіз, тому на основі отриманих результатів буде проведено та обґрунтовано стратегічний вибір напрямів та цілей розвитку.

Для початку варто визначити, яким чином можливості підтримують сильні сторони (*додаток Д.1*). Реформа цифровізації та інституційна підтримка через програми міжнародної технічної підтримки посилюють спроможність органів місцевого самоврядування, оскільки таким чином місцева влада

отримає нові інструменти для впровадження програм місцевого розвитку. Сучасні цифрові платформи можуть допомогти владі оптимально керувати комунальною власністю та земельними ресурсами, оптимізувати витрати, налагодити взаємодію зі стейкхолдерами та ін. Посилення ролі автошляху М-05 та наближеність Ставищенської селищної громади до міста Києва підтримують її вигідне географічне положення, наявність вільних земельних ділянок може сприяти формуванню нової транспортної інфраструктури поблизу автотраси. Ці фактори посилюють привабливість біопарку для відвідувачів, який розташований поблизу автошляху загальнодержавного значення. Розвиток сільськогосподарського виробництва забезпечить робочі місця для мешканців громади. Підвищення попиту на сільськогосподарську продукцію сприятиме розвитку аграрної сфери та посилить значення вигідного положення громади відносно шляхів збуту. При покращенні умов ведення бізнесу в державі Ставищенська селищна громада матиме переваги у вигляді наявних інвестиційних пропозицій та розвинутої виробничої мережі, в залежності від спеціалізації потенційно нових підприємств громада має в розпорядженні інші природні ресурси та кваліфіковану робочу силу.

Виклики були визначені в результаті аналізу можливостей та слабких сторін (додаток Д.2). Оскільки громада розташовується в зоні впливу столиці та через її територію пролягає важливий автомобільний шлях М-05, це підвищує її інвестиційну привабливість, тому посилення ролі даних факторів підвищує шанси для Ставищенської ОТГ щодо розміщення виробництв чи інвестиційних проєктів на її території. Сприятливе середовище для розвитку бізнесу може вирішувати для громади проблеми безробіття та браку інвестицій чи бюджетних надходжень. Фінансова та інституційна підтримка для Ставищенської ОТГ на даному етапі її розвитку – це найсприятливіша можливість для вирішення складних проблем. Найбільш суттєвою є інституційна допомога, яка може вирішувати питання розвитку процесів партисипації та створення механізмів для залучення інвестицій. Фінансова

підтримка від міжнародних партнерів може вирішити проблеми, пов'язані із комфортними умовами для проживання населення.

Ризики – це результат кореляції слабких сторін та загроз (*додаток Д.3*). Погіршення законодавчих умов для розвитку громад може, в першу чергу, стосуватись зміни фінансових надходжень до місцевого бюджету, що опосередковано впливатиме на загальну економічну ситуацію і загострить дефіцит робочих місць. Зміни в діяльності органів місцевого самоврядування можуть негативно сприйматись спільнотою, внаслідок чого зникатиме взаємна довіра між заінтересованими сторонами. Загострення воєнних дій негативно впливатиме на демографічну ситуацію та спричинить брак фінансових ресурсів через збільшення фінансування обороноздатності. Загальне зниження економічної активності в державі загрожуватиме скороченням штату працівників на виробництвах в громаді через зниження попиту на продукцію. Фінансова нестабільність на девальвація курсу національної валюти загрожують фінансовому становищу громади, внаслідок чого владі доведеться економити на впровадженні проєктів для підвищення рівня життя. Загострення енергетичної кризи може спричинити закриття певних видів виробництв, високі затрати на паливо негативно впливатимуть на діяльність сільськогосподарських виробників. Існує ризик того, що Ставищенська селищна громада програватиме конкуренцію за інвесторів іншим громадам, в такому випадку кваліфіковані кадри можуть мігрувати до населених пунктів з наявними виробництвами.

Отже, в результаті інтерпретації взаємозв'язків SWOT-матриці було виявлено, що найбільш прийнятним є комбінаційний тип стратегії, який передбачає поєднання порівняльних переваг, викликів та ризиків. Для Ставищенської селищної громади дуже важливо розвивати інституційні та фінансові механізми, які сприятимуть її розвитку та гарантуватимуть стійкість територіальної одиниці при погіршенні зовнішніх умов, при цьому важливо використати наявні переваги у вигляді дієвої адміністрації та вигідного розташування. Іншим важливим пріоритетом для розвитку громади є

забезпечення комфорту для проживання мешканців та підвищення рівня її привабливості, задля реалізації даної цілі слід максимально використати наявні можливості для зменшення загроз (використовувати фінансову та інституційну підтримку через програми міжнародної допомоги) та ефективно протидіяти новим зовнішнім загрозам (формувати фінансову, інституційну та енергетичну стійкість). Важливим завданням для місцевої влади є розвиток людського капіталу громади, для досягнення поставленої цілі варто використати наявні можливості у вигляді сучасних цифрових технологій та мінімізувати ризики, які негативно впливатимуть на демографічну ситуацію та рівень довіри між органами місцевого самоврядування та спільнотою.

На основі стратегічного аналізу, проведеного онлайн-анкетування та визначеної системи цінностей нами було сформульовано стратегічне бачення розвитку Ставищенської селищної громади. У ньому відображаються економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку території та робиться акцент на формуванні спроможної громади та активізації місцевих жителів. Пропоноване стратегічне бачення розвитку громади:

*Ставищенська селищна громада – це привабливе місце для проживання, ведення бізнесу, інвестування та проведення дозвілля. Спроможна громада з розвиненою інфраструктурою, високим рівнем надання послуг та екологічно чистою територією. Спільнота ініціативних мешканців, відома спортивними, розважальними та культурними заходами.*

На відміну від стратегічного бачення в затвердженій Стратегії розвитку, у пропонованому нами варіанті не визначається господарська спеціалізація територіальної одиниці, а робиться ставка на загальне вдосконалення умов для ведення бізнесу та інвестування. Таким чином стейкхолдери місцевого розвитку розумітимуть, що Ставищенська селищна громада є відкритою до будь-яких інвестиційних проєктів та пропозицій щодо співпраці.

Для закріплення результатів розробленої SWOT-матриці та визначення стратегічних та операційних цілей розвитку громади нами було використано

метод аналізу проблем місцевого розвитку та побудовано дерево проблем. Надалі буде використано метод дерева цілей, який полягатиме у прив'язуванні проблем до пропозицій конкретних рішень. Тому при формуванні дерева проблем важливо з'ясувати причинно-наслідкові зв'язки, аби спрямувати ресурси на розв'язання корінних проблем, що лежать в основі ключової проблеми.

Ключова проблема розвитку Ставищенської селищної громади – це втрата конкурентоспроможності та потенціалу для подальшого соціально-економічного зростання, тобто низький рівень її привабливості (*додаток Е*). Завдяки аналізу тенденцій в економіці та соціальній сфері було виявлено, що громада не розвиває інфраструктуру та систему управління, деградує в демографічному плані, знижується її виробничий потенціал. В основі даної проблеми лежать 3 головні причини, перша з яких – слабкий розвиток інститутів управління громадою та низька економічна спроможність. Ця причина була викликана корінними проблемами, органи місцевого самоврядування не використовували нових підходів в адмініструванні, які полягають у вдосконаленні процесів регулювання, підзвітності, розробки містобудівної документації та впровадженні електронних сервісів з надання послуг. Спостерігався низький рівень підприємницької активності, що пов'язано із загальними кризовими явищами в економіці громади. Місцева влада слабо взаємодіяла із місцевим бізнесом, не були враховані потреби місцевих виробників при впровадженні програм місцевого розвитку. Інша головна проблема розвитку – це низький рівень привабливості Ставищенської ОТГ, здебільшого це викликано незадовільним станом дорожньої та комунальної інфраструктури, слабо розвиненими культурою та сферою дозвілля, відсутністю заходів для покращення довкілля. Ще одна основа проблема для громади – це втрата людського капіталу, що спричиняється зменшенням чисельності населення, низьким рівнем надання соціальних послуг, погіршенням рівня якості освіти та ін.

Перелічені причини в сукупності спричиняють негативні наслідки, що впливають на рівень життя населення в Ставищенській селищній громаді. До економічних проблем можна віднести зменшення кількості зовнішніх інвестицій або їх відсутність, що призведе скорочення кількості робочих місць, і, як наслідок, низькими будуть доходи місцевого бюджету. Втрата потенціалу для розвитку громади – це серйозна проблема, яка спричиняє падіння рівня життя, збільшення соціальної нерівності та зростання недовіри мешканців до влади. В результаті сукупності негативних економічних та соціальних наслідків у громаді спостерігається природне та механічне скорочення чисельності населення.

Отже, провівши аналіз проблем місцевого розвитку, вдалось виявити основні та корінні причини, які можна перетворити на стратегічні та операційні цілі відповідно. Вирішення ключової проблеми розвитку Ставищенської ОТГ було відображено у стратегічному баченні розвитку громади. Відповідно, наслідки, викликані наявними проблемами, будуть прив'язані до очікуваних результатів впровадження стратегічного плану.

В результаті проведеного стратегічного аналізу, розробленої SWOT-матриці, аналізу проблем місцевого розвитку та вивчення попереднього досвіду стратегування, нами були сформовані 3 стратегічні цілі, реалізація яких забезпечить досягнення стратегічного бачення розвитку Ставищенської селищної громади. Також нами було побудовано дерево цілей, яке включає в себе також операційні цілі та стратегічні завдання (*додаток Ж*).

Перша стратегічна ціль «Формування інституційно та економічно спроможної громади» вирішує проблеми неефективної політики органів місцевого самоврядування та сприятиме розвитку економіки громади та наповненню місцевого бюджету. Очікується, що у перспективі реалізація даного стратегічного пріоритету призведе до підвищення рівня використання сільськогосподарських земель та покращення їх стану, збалансованого розвитку громади, ефективної роботи місцевої влади, розвитку економіки, появі нових

робочих місць та розвитку туристичної галузі (додаток К.1). Для моніторингу впровадження стратегічної цілі були обрані найважливіші індикатори, які відображають стан розвитку економіки та ефективність прийнятих управлінських рішень, вони відображають кількісні показники розвитку (матеріальний ефект), вплив реалізованих проєктів та стан середовища, ставлення громадян до розвитку того чи іншого явища.

Перша операційна ціль в рамках реалізації даної стратегічної цілі – Вдосконалення системи управління громадою. Робота органів місцевого самоврядування повинна вдосконалюватись, варто працювати над відкритістю та прозорістю діяльності влади, оскільки мешканці часто не розуміють мотиви прийнятих рішень і, як наслідок, не довіряють управлінцям. Також громада потребує нової політики в сфері регулювання землекористування, головні завдання на сьогоднішній день – це ефективне використання земельних ресурсів та збереження лісового, земельного та водного фондів. Для регулювання процесів забудови та просторових змін в громаді варто працювати над створенням нової містобудівної документації, пріоритетом є створення Комплексного плану просторового розвитку, адже даний документ є інтегруючим в планувальній системі. Очікується, що в результаті ефективної роботи адміністрації виникнуть сприятливі умови для інвестування та ведення бізнесу на території громади.

Друга операційна ціль – Створення системи підтримки місцевого бізнесу. В нинішніх умовах підприємцям буває складно самостійно вирішувати наявні проблеми, вони потребують інформаційної підтримки з боку органів місцевої влади. Також дуже часто в громаді реалізуються проєкти, які націлені на підвищення рівня комфорту громадян, однак інтереси бізнесу можуть враховуватись недостатньо. Зрештою, високе податкове навантаження змушує підприємців приховувати їх реальні прибутки, що негативно впливає на доходи бюджету та оцінку нинішнього стану економіки. Отже, комунікаційна політика

влади по відношенню до бізнесу може вирішувати наявні проблеми та сприяти активному розвитку підприємництва в громаді.

Окрім підтримки наявних підприємців слід працювати над збільшенням кількості суб'єктів господарювання на території адміністративної одиниці, це може бути реалізовано завдяки операційній цілі 3 «Сприяння підприємницькій активності». Місцева влада має працювати над створенням комфортних умов для інвестування та активно рекламувати інвестиційні пропозиції. Важливо інтегрувати наявні промислові зони та інші виробничі простори для їх ефективної роботи та пошуку нових галузей господарства, які можуть стати інвестиційно привабливими. Місцеві управлінці мають сприяти реалізації місцевих бізнес-проектів, важливо надавати фінансову та інституційну підтримку для підприємців на початкових етапах діяльності їх бізнесу. Туризм – це галузь економіки, завдяки якій на території громади може активно розвиватись сфера послуг, варто реалізувати потенційно вигідні проекти, які зможуть підвищити туристичну привабливість Ставищенської ОТГ.

Друга пропонована стратегічна ціль розвитку – «Підвищення рівня якості життя населення та привабливості громади», її реалізація вирішує проблеми, пов'язані із комфортом проживання та проведенням вільного часу в Ставищенській селищній громаді. Очікується, що в результаті впровадження заходів підвищиться рівень безпеки життєдіяльності громадян та рівень надання комунальних послуг, покращиться екологічний стан, буде розширення кількість пропозицій щодо проведення дозвілля в громаді (*додаток К.2*).

Перша операційна ціль в рамках реалізації вказаної стратегічної цілі – «Розвиток інфраструктури на території громади». Стан покриття більшості автомобільних доріг громади перебуває у поганому стані, варто визначити найбільш важливі сполучення, що потребують негайного капітального ремонту, у довгостроковій перспективі вся автомобільна мережа повинна відповідати сучасним вимогам безпеки. Для Ставищенської селищної громади важливим є питання інклюзивного середовища, слід забезпечити вільний доступ до всіх

громадських будівель та просторів для людей з обмеженими можливостями. Гостро стоїть питання масштабного реформування житлово-комунальної інфраструктури, громаді лід приділити увагу реконструкції об'єктів водопровідно-каналізаційного господарства. Для того, щоб приділяти більшу увагу розвитку інфраструктурних об'єктів, місцева влада може більш ефективно використовувати енергоресурси або використовувати альтернативні джерела енергетики, тим самим заощаджуючи кошти на реалізацію інших проєктів.

Наступна операційна ціль розвитку – Екологічна безпека та збереження довкілля. Реалізація даного пріоритету досягається сукупністю заходів щодо створення сприятливих умов для відтворення природних ресурсів та збереження здоров'я людей. Актуальним питанням є вдосконалення системи збирання, переробки та повторного використання ТПВ, це дозволить уникнути явищ стихійного викидання сміття та забруднення стічних вод. Для Ставищенської селищної громади важливими є наявні водні ресурси, які є не лише джерелом питної води, а й місцями для рекреації. Враховуючи глобальні кліматичні зміни, особливості господарського профілю та потреби у використанні води громада має сформувати комплексний підхід до використання водойм, елементом такої політики може бути очищення та поліпшення фізико-гідрологічних властивостей річки Гнилий Тікич та інших наявних водойм в межах адміністративної одиниці. Зрештою, важливо формувати екологічну свідомість громадян, аби попереджувати несанкціоноване спалювання сміття і трави, викидання відходів у непризначених місцях та ін.

Третя операційна ціль – Розвиток культурної галузі та сфери дозвілля. Громада має потенціал для того, аби стати привабливою для мешканців та відвідувачів, тому важливо працювати над вираженням місцевої ідентичності, збереженням культурної спадщини, створенням місць для відпочинку та розвитку. Ставищенська ОТГ має власну історію, культурні надбання та

унікальні природні місця, що можна вигідно використовувати та поєднувати для створення стійкого привабливого іміджу громади. Збереження культурної спадщини може виражатись у підтримці колективів народної творчості та інших креативних ініціатив, актуалізації історичної спадщини та її популяризації, залучення місцевих колекціонерів до активної експозиційної діяльності та ін. Важливим завданням для місцевої влади є створення та реконструкція зелених зон, публічних просторів, місць відпочинку, місцеві мешканці мають відчувати гармонію з природою та активно відпочивати у громаді.

На сьогоднішній день Ставищенська селищна громада стикається із проблемою втрати людського капіталу, чисельність населення постійно скорочується, відсутні умови для самореалізації дітей та молоді, рівень надання соціальних послуг залишається на низькому рівні, мешканці не відчують спільну відповідальність за розвиток громади. Тому нами запропоновано третю стратегічну ціль «Розвиток людського капіталу», оскільки для влади важливо зберегти систему розселення населення та збільшити економічний потенціал через підтримку місцевої спільноти. Очікується, що реалізація поставленого пріоритету призведе до позитивної динаміки демографічних процесів, тобто до зниження темпів природного скорочення населення. Також в громаді буде покращено доступ до медичних послуг, забезпечено високий рівень надання соціальних послуг та створені умови для реабілітації громадян, сформоване сприятливе освітнє середовище, підвищено рівень співпраці громадськості та місцевої влади (*додаток К.3*).

«Доступні медичні послуги та здоровий спосіб життя людей» - це перша операційна ціль, реалізація якої забезпечуватиме розвиток людського капіталу. Пріоритетним напрямком зусиль для місцевої влади має стати забезпечення ефективної роботи закладів медичної допомоги та їх інтеграція в єдину систему надання медичних послуг. Водночас варто забезпечити формування відповідального ставлення громадян до їх власного здоров'я, зокрема слід

сприяти проведенню спортивних заходів в населених пунктах громади та створювати інфраструктуру для нових видів спорту, популярних серед спільноти (створення тренажерного залу або фітнес-центру). Органам місцевого самоврядування необхідно працювати над покращення якості надання соціальних послуг, зокрема забезпечити умови для реабілітації ветеранів війни та осіб з обмеженими можливостями (створити реабілітаційний центр).

«Якісна та інклюзивна освіта» - це друга операційна ціль, покликана створити універсальне, цікаве, відкрите освітнє середовище в громаді. Місцева влада має забезпечити високу якість роботи закладів освіти, враховуючи вимоги інклюзивності для інтеграції дітей з особливими потребами у загальний освітній простір. У Ставищенській селищній громаді функціонують та розвиваються центр позашкільної освіти та школа мистецтв, однак в умовах складної економічної ситуації вони потребують фінансової та інституційної підтримки. Тож варто формувати програми розвитку даних комунальних закладів та сприяти їх участі в державних та регіональних освітніх і культурних проєктах. Для громади пріоритетним завданням є покращення технічного забезпечення процесу освіти, застосування сучасних інформаційних технологій дозволить покращити рівень знань дітей та створити можливості для їх професійної реалізації в подальшому.

Загалом місцева влада має сприяти розвитку громадянської освіти, враховуючи те, що Ставищенська ОТГ має проблеми з низьким рівнем участі громадян в житті громади. В рамках досягнення операційної цілі «Активізація та інтеграція громадськості» органам місцевого самоврядування варто створювати систему підтримки громадських ініціатив, підтримувати організаційні можливості та інститутів громадянського суспільства. Перспективним напрямком розвитку є залучення молоді до заходів, що стосуються розвитку громади, такий підхід дозволить не лише створити додаткові умови для реалізації потенційно вигідних проєктів, а й формуватиме справжнє громадське суспільство з розвиненими процесами партисипації.

Реалізація визначених напрямків розвитку для кожної операційної цілі може бути забезпечена завдяки сформованим нами стратегічним завданням, які є основою для розробки проєктів місцевого розвитку. Завдяки створеній ієрархії цілей та завдань можна реалізувати стратегічне бачення розвитку громади, при цьому зважаючи на сталий розвиток територій. Запропонований стратегічний план розвитку громади повністю узгоджується із Стратегією розвитку Київської області на період до 2027 року та з Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Важливим є і те, що при розробці дерева цілей ми враховували ключові аспекти місцевого розвитку Ставищенської ОТГ та орієнтувались на думки місцевих жителів щодо процесу стратегічного планування їх громади.

### **3.3 Вдосконалення процесу впровадження Стратегії розвитку Ставищенської селищної громади**

Реалізація Стратегії розвитку Ставищенської селищної громади має здійснюватися на основі партнерства, координації та узгодженості всіх учасників цього процесу. Обґрунтованим рішенням для ефективної реалізації стратегічного плану є створення невеликого організаційного підрозділу, який відповідатиме за збір інформації, координацію, імплементацію, моніторинг та оцінювання Стратегії. Імплементація стратегічного документу може забезпечуватись через реалізацію комплексу заходів, які мають проводитись відповідно до Плану реалізації Стратегії. Важливим завданням є формування проєктів місцевого розвитку, від їх реалізації залежить успіх впровадження стратегічного плану розвитку. План заходів з реалізації Стратегії розвитку Ставищенської селищної громади на 2024-2026 роки містить базову інформацію про впроваджувані стратегічні проєкти, однак нами було запропоновано іншу стратегічну модель розвитку громади, тому доцільно розглянути нові потенційно успішні практики місцевого розвитку, які могли б бути реалізовані місцевою владою *(додаток Л)*.

Першим потенційно успішним проєктом може бути розробка та впровадження моделі управління земельними ресурсами громади. Його реалізація буде прив'язана до стратегічного завдання «Розробка системи регулювання землекористування, збереження земельного фонду». Даний проєкт може передбачати створення електронної бази даних з інформацією про наявні земельні ресурси в Ставищенській селищній громаді. Надалі варто розробити геопортал просторових даних, завдяки якому органи місцевого самоврядування зможуть ефективно керувати ділянками та визначати перспективні напрямки використання територій. Залучення суспільних географів до реалізації даного стратегічного проєкту має велике значення. Вони можуть зробити значний внесок у розробці геопорталу, запропонувати оптимальні рішення з планування розвитку територій та передати досвід управління базою даних органам місцевого самоврядування. Впроваджувана система полегшить процеси розробки технічної документації із землеустрою та нормативно-грошової оцінки земель. База даних може містити інформацію про форму власності земельних ділянок, їх площу, цільове призначення, назву землекористувача. Таким чином місцева влада зможе аналізувати дані про орендарів земельних ділянок та визначити земельні ділянки, які обробляються без укладення договорів оренди, вдасться також знайти землі, що обробляються не за цільовим призначенням. Завдяки реалізації пропонованого проєкту можна зареєструвати межі населених пунктів Ставищенської ОТГ та зрозуміти містобудівні потреби громади. Розроблений геопортал просторових даних може містити в собі інформацію про адміністративний устрій, територіальну прив'язку земельних ділянок та розроблену містобудівну документацію, у ньому має бути можливість фільтрувати шари просторових даних, шукати ділянки за кадастровим номером чи адресою, переглядати інформацію про об'єкти. Впровадження цього проєкту дозволить збільшити податкові надходження до місцевого бюджету, зберегти земельний фонд, вдосконалити

процеси розробки та використання містобудівної документації, залучити інвесторів до громади.

У селищі Ставище функціонує ринок, де продаються різноманітні категорії товарів, ми пропонуємо здійснити його модернізацію, це буде важливим кроком для стимулювання розвитку торгівлі в громаді. Стратегічний проєкт «Модернізація та реорганізація Ставищенського ринку» може реалізовуватись в рамках стратегічного завдання «Підтримка малого та середнього бізнесу». Впровадження цього заходу забезпечить розвиток даної території як місця торгівлі та надання послуг. На початковому етапі реалізації проєкту варто проаналізувати думки продавців, підприємців та мешканців громади щодо їх бачення стосовно модернізації ринку, слід також вивчити потреби споживачів. Можливим є варіант створення тематичних зон на цій території, це сприятиме ефективному впорядкуванню простору. Варто оновити інфраструктуру для підвищення привабливості ринку, це може включати створення місць для торгівлі, облаштування стендів та павільйонів, створення зон для паркування, пішохідних зон, зон відпочинку та ін. Ринок може стати місцем для проведення ярмарків чи фестивалів, якщо при його плануванні буде враховано таку можливість. Місцева влада повинна стимулювати місцевий бізнес до участі в торговій діяльності, для цього потрібно розробити чіткі правила регулювання та надати фінансову або рекламну підтримку для місцевих виробників продукції.

Ставищенській селищній громаді важливо покращувати інвестиційну привабливість та використовувати різноманітні інструменти для залучення інвесторів. Для цього органи місцевого самоврядування можуть працювати над створенням відповідної інституції, діяльність якої буде спрямована на поширення інформації про інвестиційні можливості та яка здійснюватиме супровід інвесторів до громади. В рамках реалізації стратегічного завдання «Створення сприятливого інвестиційного клімату та промоція інвестиційної привабливості» ми пропонуємо впроваджувати стратегічний проєкт

«Створення центру залучення інвестицій». Для ефективного функціонування дана установа повинна була створена як незалежна структура, що забезпечить збільшення рівня довіри інвесторів до неї. Центр залучення інвестицій – це вузькопрофільна організація, яка повинна займатись створенням детальної інформаційної бази про інвестиційний потенціал громади, формувати проєкти для бізнес-інвестування, розвивати місцеве інвестиційне середовище та займатись пошуком потенційних інвесторів та співпрацювати з ними на засадах партнерства. Зважаючи на позитивний економічний ефект від функціонування установи, органи місцевого самоврядування повинні підтримувати її діяльність коштами з місцевого бюджету. Місцева влада має забезпечити кадрові та ресурсні потреби для роботи центру залучення інвестицій. Важливими складовими впровадження заходу є моніторинг та оцінка діяльності новоствореної організації та результатів реалізації інвестиційних проєктів, це дозволить зрозуміти подальші перспективи функціонування Центру залучення інвестицій.

Ставищенська селищна громада має потенціал для розвитку туристичної галузі, однак об'єктів історико-культурної спадщини на її території замало для організації туристичних маршрутів. Тому можливим варіантом розвитку галузі може бути міжмуніципальне співробітництво. В громаді є історичні об'єкти, пов'язані із діяльністю роду Браницьких герба Корчак, це селищна лікарня, старе польське кладовище та меморіал ботаніку Антонію Анджейовському, Ставищенський парк та колишня садиба Браницьких (нині краєзнавчий музей) та ін. Найбільш доречною є взаємодія із Білоцерківською міською радою, оскільки на території м. Біла Церква також знаходиться історико-культурна спадщина, пов'язана із сім'єю Браницьких (Парк «Олександрія», зимовий палац Браницьких, склади Браницьких та ін.). Отже стратегічний проєкт «Збереження історико-культурної спадщини та розвиток туризму в рамках міжмуніципальної співпраці» може бути реалізованим в рамках стратегічного завдання «Розвиток туристичної галузі через співпрацю з іншими громадами». Спільна робота

органів місцевого самоврядування має бути направлена, в першу чергу, на збереження та реставрацію культурних пам'яток, надалі варто проводити історичні дослідження та археологічні експедиції для більш детального вивчення історико-культурного потенціалу. Також основні зусилля мають бути направлені на розвиток туристичної сфери, тобто промоцію історико-культурної спадщини громад, розробку екскурсійних маршрутів, створення інтерактивних експозицій по даній тематиці, проведення культурних заходів та фестивалів. Даний стратегічний проєкт не лише забезпечить збереження культурної спадщини та розвиток туризму, а й налагодить взаємодію Ставищенської селищної громади з іншими адміністративними одиницями, в перспективі громади можуть виступити ініціаторами створення туристичного кластеру.

У Ставищенській селищній громаді існує проблема низького рівня надання комунальних послуг, місцева влада змушена збільшувати видатки на утримання Ставищенського житлово-комунального підприємства, однак все одно існує загроза того, що ресурсів буде недостатньо для забезпечення населення відповідними послугами. У такому випадку ефективним рішенням може бути передача частини обов'язків з надання комунальних послуг від органів місцевого самоврядування до приватних компаній. Таким чином місцева влада делегуватиме повноваження на основі публічно-приватного партнерства, ключова перевага такої співпраці – це найкраще співвідношення ціни та якості наданих послуг. Відповідно, комунальна інфраструктура може бути оновлена за рахунок спільного фінансування коштами приватного партнера та місцевого бюджету, при цьому всі об'єкти залишатимуться в комунальній власності. Стратегічний проєкт «Підвищення рівня надання комунальних послуг через публічно-приватне партнерство» може реалізовуватись в рамках стратегічного завдання «Якісні комунальні послуги». Органи місцевої влади спочатку мають провести ретельний аналіз щодо техніко-економічного обґрунтування проєкту та оцінити ефективність його

реалізації. Після проведеного вибору приватного партнера та укладання договору місцеві управлінці можуть проводити моніторинг та оцінку надання комунальних послуг відповідною компанією. Такий підхід дозволить громаді скоротити видатки на виконання своїх повноважень, економити ресурси, забезпечити енергоефективність, обумовлювати деталі співпраці для забезпечення найбільш оптимального результату.

Наступний стратегічний проєкт – створення реабілітаційного центру на базі колишнього дитячого санаторію, він прив'язується до стратегічного завдання «Соціальний захист та реабілітація». На сьогоднішній день проблема покращення соціального захисту громадян є особливо актуальною, оскільки ведення бойових дій призводить до появи великої кількості ветеранів з обмеженими можливостями або особливими потребами, які потребують реабілітації. Колишній дитячий санаторій в селищі Ставище поблизу Ставищенського парку має вигідне положення та наявну інфраструктуру для того, аби на його базі був сформований реабілітаційний центр (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Будівля колишнього дитячого санаторію як об'єкт для створення реабілітаційного центру в селищі Ставище (фото автора)**

Вигода цього проєкту полягає в тому, що для його реалізації не потрібно значних фінансових ресурсів, достатньо залучити фахівців та закупити необхідне обладнання. У реалізації даного проєкту можуть бути зацікавлені

сусідні громади, оскільки їх мешканці також зможуть пройти реабілітацію в даному закладі. На початковому етапі необхідно визначити потреби регіону щодо реабілітаційних послуг і визначити спеціалізацію надаваних послуг. Надалі варто розробити концепцію для майбутнього реабілітаційного центру та визначити джерела фінансування, тут можна використовувати міжмуніципальне співробітництво чи залучити регіональні органи влади. Потім слід провести реконструкцію будівель та простору для максимально комфортного перебування пацієнтів. Ставищенська селищна громада має забезпечувати безперешкодне проходження курсу терапії для своїх громадян та мешканців інших громад у реабілітаційному центрі.

У селищі Ставище функціонують два комунальні заклади позашкільної освіти – Ставищенська дитяча школа мистецтв та Ставищенський заклад позашкільної освіти «Крокус». Місцева влада може посприяти тому, аби діяльність цих закладів була більш ефективною. Стратегічний проєкт «Сприяння розвитку позашкільної освіти в громаді шляхом створення відкритого творчого простору» може бути прив'язаний до стратегічного завдання «Підтримка закладів позашкільної освіти». Створення відкритого творчого середовища може значною мірою стимулювати дітей до відвідування занять з позашкільної освіти та повною мірою розкривати потенціал учнів. Найбільш прийнятним місцем для створення простору є громадська територія поблизу ЗПО «Крокус», оскільки до неї прилягає Ставищенський парк, поряд розташовується і школа мистецтв, дане місце часто використовується для проведення культурних та мистецьких заходів (рис. 3.4). Завдяки поєднанню природних характеристик пропонованої території існує можливість для розкриття творчого потенціалу юних художників та фотографів. Отже, організована територія повинна бути відкритою та просторою для мистецьких занять та виставок, мають бути створені відповідні зони для різних видів діяльності, достатньою повинна бути кількість робочих місць та матеріалів для творчості. Можливим варіантом є розміщення сцени для організації виставок та

виступів учнів. Варто створити привабливе та затишне середовище, використовуючи зелені насадження, зони відпочинку, оглядові майданчики. Таким чином вдасться організувати привабливий громадський простір та середовище для творчості та навчання.



**Рис. 3.4. Територія, на якій може бути організований творчий простір для розвитку позашкільної освіти в Ставищенській ОТГ (фото автора)**

Важлива проблема розвитку Ставищенської ОТГ – це низький рівень ініціативності мешканців в плані долучення до управління громадою. Місцева влада може працювати в цьому напрямку та налагоджувати комунікацію зі спільнотою. В нинішніх умовах найбільш прийнятним варіантом вирішення проблеми є створення Центру підтримки громадських ініціатив, який збиратиме та аналізуватиме думки громадян стосовно заходів з покращення середовища проживання. Організація може проводити діяльність в мережі Інтернет, активно інформуючи місцеве населення про можливі напрямки реалізації ініціатив та отримуючи фідбек від мешканців. Також важливо організовувати просвітницькі заходи (семінари) в закладах освіти, молодь має висловлювати думки щодо розвитку громади та вивчати принципи громадської участі. Центр підтримки ініціатив може співпрацювати з громадськими організаціями, місцевим бізнесом та іншими зацікавленими сторонами для спільної реалізації обраних

проектів. Отже стратегічний проєкт «Створення Центру підтримки громадських ініціатив» може бути впровадженим в рамках реалізації стратегічного завдання «Створення системи підтримки громадських ініціатив».

Реалізація Стратегії матиме вплив не лише на загальний розвиток Ставищенської ОТГ, а й призведе до просторових трансформацій окремих територій, оскільки будь-які стратегічні рішення змінюють стан місцевого середовища. Проаналізувавши просторові аспекти розвитку селища Ставище та всієї громади, було розроблено рекомендації щодо найбільш доцільних локацій для впровадження стратегічних проєктів, програм, заходів та ін. У додатку М відображено територіальні особливості реалізації Стратегії розвитку громади в межах адміністративного центру. Важливо звернути увагу на особливості землекористування сільськогосподарських ділянок та лісових масивів, слід забезпечити збереження та захист природних ресурсів. Важливим стратегічним завданням є очищення, регенерація, інтеграція та захист водойм на території громади, це забезпечить населення якісною питною водою, сприятиме рекреаційному та господарському використанню водних об'єктів. На території селища Ставище розташовується глиняний кар'єр, він потребує інтенсивної розробки задля найефективнішого використання ресурсів. Промислові зони селища потребують особливої уваги задля подальшого розвитку та інтеграції, вони локалізовані в західній частині населеного пункту. Також варто зрозуміти стратегічну потребу в логістичній та енергетичній інфраструктурі, яка забезпечуватиме активну діяльність підприємств, на карті позначені зони, які ми вважаємо перспективними для реалізації інфраструктурних проєктів. Отже, дані рекомендації можуть використовуватись при актуалізації містобудівної документації, оскільки при розробці враховувались особливості Генерального плану селища Ставище.

Важливим елементом впровадження стратегічного плану розвитку громади є територіально орієнтовані заходи з управління, які є результатом комплексного процесу планування. Тому можна використати такий елемент

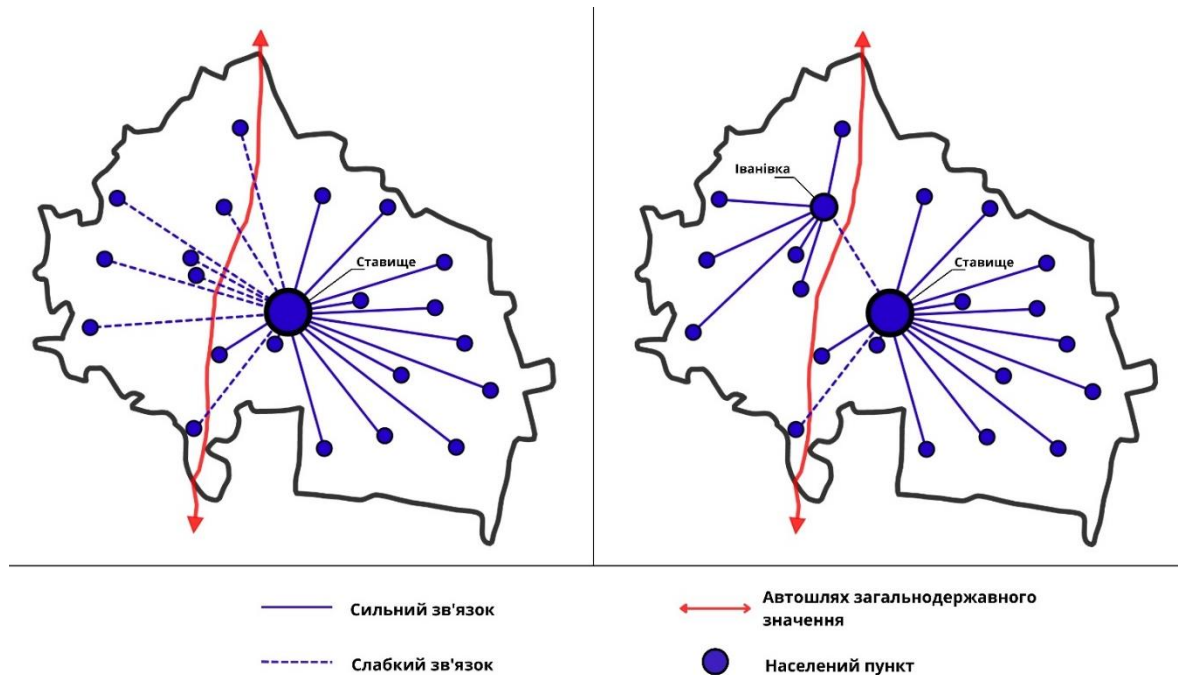
стратегування як модель функціонально-просторової структури території громади, за допомогою якої буде відображено довгострокове стратегічне бачення розвитку місцевості через поєднання соціально-економічних та просторових аспектів розвитку. Метою розробки відповідної моделі для Ставищенської ОТГ є відображення та вдосконалення напрямків просторової політики місцевої влади в рамках реалізації Стратегії розвитку громади. Просторово-структурні зміни на території громади повинні відбуватись через впровадження стратегічних проєктів місцевого розвитку у повній відповідності зі стратегічними завданнями.

У додатку *Н* представлена пропонована модель просторового розвитку Ставищенської селищної громади. Очевидно, що в умовах обмеженої кількості фінансових та кадрових ресурсів місцева влада не може приділяти однаково увагу для всіх населених пунктів громади, тому важливим завданням є визначення місць, де впровадження проєктів принесе найкращий результат для місцевого розвитку. Важливо враховувати демографічні, економічні, соціальні, культурні особливості розвитку населених пунктів та територій громади, аби об'єктивно оцінити стратегічні перспективи проведення тих чи інших заходів для покращення рівня життя мешканців.

Місцева влада має забезпечувати транспортну доступність до всіх наявних місць концентрації людської діяльності, для цього важливо працювати над належним станом мережі автомобільних доріг в громаді, враховуючи розташування автошляхів загальнодержавного та регіонального значення. Для покращення рівня якості освіти та надання медичних послуг варто забезпечити належне функціонування наявних закладів та установ у населених пунктах громади, враховуючи матеріально-технічні та кадрові потреби. Об'єкти історико-культурної спадщини мають визначену локалізацію, отже органи місцевого самоврядування мають враховувати інтереси щодо їх збереження при впровадженні моделі просторового розвитку. Наявні або проєктні відпочинкові зони розміщуються в місцях з найбільшим рекреаційним потенціалом,

використання лісових та водних ресурсів може принести позитивний результат для розвитку сфери відпочинку. На території громади розташовуються об'єкти природно-заповідного фонду та природно-заповідна «Смарагдова мережа», для місцевої влади стратегічно важливо забезпечити їх захист шляхом дотримання законодавчих норм. Розвиток господарської діяльності в громаді має певні територіальні закономірності, діяльність промислових та сільськогосподарських підприємств зосереджена в найбільших населених пунктах громади, місцева влада повинна враховувати інтереси бізнесу при впровадженні стратегічного плану та концентрувати ресурси таким чином, аби економічний потенціал території зростав.

Аналізуючи стратегічне управління просторового розвитку території громади, важливо враховувати роль автошляхів загальнодержавного значення, а особливо – автомобільних міжнародних транспортних коридорів. Вони можуть не тільки забезпечити економічний розвиток та підвищити інвестиційну привабливість території, а й порушують цілісність території громади. Автошлях є бар'єром для соціально-економічних та культурних зв'язків між населеними пунктами. Селище Ставище, як адміністративний центр, є точкою тяжіння для інших сіл громади, однак автотраса є перешкодою, яка заважає інтеграційним процесам між населеними пунктами (*рис 3.5*). Отже для місцевої влади Ставищенської ОТГ важливо прийняти стратегічне рішення, яке забезпечить оптимальну просторову структуру, ми пропонуємо звернути більшу увагу на розвиток села Іванівка з метою вдосконалення взаємозв'язків між селами, які відділені від адміністративного центру автомобільним шляхом загальнодержавного значення. Таким чином пропонується застосувати поліцентричну модель розвитку території селищної громади задля досягнення її збалансованого розвитку.



**Рис. 3.5. Поліцентрична модель розвитку території Ставищенської селищної громади з урахуванням проходження автошляху (побудовано автором)**

Отже, при впровадженні Стратегії розвитку Ставищенської ОТГ важливо реалізовувати стратегічні проєкти, які матимуть найбільш позитивний вплив на соціально-економічне становище громади. Нами запропоновано доступні в рамках місцевого бюджету заходи, які сприятимуть місцевому економічному розвитку та підвищать рівень життя населення місцевих мешканців. Також варто враховувати просторові аспекти розвитку території адміністративної одиниці та на основі їх аналізу приймати зважені рішення щодо впровадження стратегічного плану, це дозволить інтегрувати стратегічні та просторові планувальні документи в єдину систему стратегічного управління громадою. Ми вважаємо, що необхідно заздалегідь визначити просторово-структурні зміни на території громади, які будуть досягатись за рахунок впровадження стратегічного плану розвитку Ставищенської ОТГ.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досліджено суспільно-географічні аспекти стратегічного планування розвитку територіальних громад. На прикладі Ставищенської ОТГ розглянуто процес розробки Стратегії та визначено напрямки вдосконалення стратегічного плану розвитку.

Стратегічне планування розвитку територіальної громади – це неперервний процес розробки довгострокового плану розвитку, спрямованого на досягнення стратегічного бачення через реалізацію визначених пріоритетів, цілей та завдань. Виявлено, що Стратегія стає все більш важливим інструментом для досягнення сталого розвитку громади та підвищення рівня життя населення. Вивчення методології та досвіду стратегічного планування дозволило дійти до висновку, що ефективність стратегування залежить від ґрунтового аналізу стану громади, правильного стратегічного вибору, долучення мешканців до процесу планування та наявності моніторингу й оцінювання Стратегії.

Проаналізувавши тенденції соціально-економічного розвитку Ставищенської ОТГ, було виявлено, що громада має достатню кількість природних ресурсів, кваліфіковану робочу силу, розвинену мережу виробничої інфраструктури та об'єкти для інвестування, однак через брак інвестицій та власних фінансових ресурсів не може досягнути економічного зростання. Ставищенська селищна громада перебуває у стані демографічної кризи, спричиненої негативними соціально-економічними тенденціями. За результатами проведеного SWOT-аналізу було визначено сильні та слабкі сторони громади, ключові можливості та загрози для розвитку.

Вивчивши особливості стратегічного планування розвитку Ставищенської селищної громади, було виявлено, що мешканці були слабо долучені до процесу розробки Стратегії, тому планувальний документ не враховує повною мірою інтереси всіх груп стейкхолдерів. Встановлено, що

стратегічне бачення розвитку громади та дерево цілей могли б бути вдосконалені за рахунок більшої орієнтації на комфортні умови проживання населення та розвиток громадської участі. Виявлено, що для успішної реалізації стратегічного плану розвитку громади варто визначити перспективні стратегічні проєкти, які матимуть більш позитивний ефект на місцевий економічний розвиток.

За результатами проведеного соціологічного дослідження у вигляді анкетування вдалось виявити рівень зацікавленості респондентів у стратегічному плануванні громади та рівень готовності самостійно долучитись до процесу розробки документу, отримати думки мешканців щодо можливих напрямків вдосконалення Стратегії. Загалом жителі громади готові долучитись до створення стратегічного плану, на їхню думку, в процесі планування слід звернути більшу увагу на долучення мешканців до стратегування, а при формуванні стратегічних пріоритетів варто орієнтуватись на такі аспекти як підвищення інвестиційної привабливості, покращення стану інфраструктури та розвиток сфери дозвілля.

Запропоновано впровадження партисипативного підходу до стратегічного планування в Ставищенській селищній громаді. Рекомендовано забезпечити правове врегулювання громадської участі, визначити процес партисипації як пріоритетний напрямок розвитку, забезпечити участь громадськості на всіх етапах стратегічного планування розвитку громади за допомогою відповідних інструментів та ресурсів.

На основі результатів розробленої SWOT-матриці та причинно-наслідкового аналізу розвитку громади нами було розроблено стратегічне бачення та дерево цілей для Ставищенської ОТГ. Стратегічними цілями в пропонованій моделі стратегування є: формування економічно та інституційно спроможної громади, підвищення рівня якості життя населення, розвиток людського капіталу. Значна роль приділяється операційній цілі «Активізація та

інтеграція громадськості», оскільки її реалізація сприятиме розвитку процесів партисипації в громаді.

Для успішної реалізації Стратегії розвитку Ставищенської ОТГ нами запропоновано стратегічні проєкти, які мають значний потенціал для місцевого розвитку та можуть бути реалізовані через План заходів з реалізації Стратегії. Також нами було надано рекомендації щодо територіального впровадження стратегічного плану розвитку в селищі Ставище та розроблено модель функціонально-просторової структури території громади. У зв'язку з особливим розташуванням Ставищенської ОТГ відносно автошляху загальнодержавного значення ми пропонуємо поліцентричну модель розвитку задля більш тісної інтеграції населених пунктів громади.

Отримані результати роботи можуть бути використані органами місцевого самоврядування Ставищенської селищної громади для вдосконалення процесу стратегічного планування, розроблені стратегічне бачення та дерево цілей могли б слугувати основою для редагування Стратегії розвитку. Дослідження допоможе місцевій владі розробити механізми долучення мешканців до процесу розробки стратегічного документу та формувати громаду на принципах громадської участі. Місцеві громадські організації та активні жителі Ставищенської ОТГ можуть скористатись результатами роботи для розвитку ініціатив громадського активізму та використовувати інформацію у власних дослідженнях. Представники інших територіальних громад зможуть ознайомитись із теоретичними засадами стратегічного планування та вивчити практичні особливості створення та впровадження Стратегії розвитку Ставищенської селищної громади.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Київ: Софія-А, 2012. 88 с.
2. Васильченко Г. В., Васильченко С. М., Вербовська Л. С. Методичні підходи до стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 2017, Вип. 13 (1), с. 202-208. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2017\\_13%281%29\\_\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2017_13%281%29__28)
3. Васильченко Г. В., Парасюк І. Л., Єременко Н. І. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ: ВІ ЕН ЕЙ, 2015. 256 с.
4. Генеральний план селища Ставище. Офіційний сайт Ставищенської селищної громади. URL: <https://stav-gromada.gov.ua/news/1628089192/> (дата звернення 27.04.2024)
5. Головне управління статистики в Київській області: Головна. Веб-сайт. URL: <https://kyivobl.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 25.04.2024)
6. Гончар Ю. Партисипація у стратегуванні розвитку громади: досвід територіальних громад Донеччини та Луганщини. 2021. 92 с.
7. Державний веб-портал бюджету для громадян. Open Budget. Місцеві бюджети. Веб-сайт. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1053500000/info/indicators?year=2022&month=12> (дата звернення 23.04.2024)
8. Довженко В., Войтенко А., Плотнікова М. Використання європейського досвіду партисипативного управління в стратегічному плануванні розвитку територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2020, Вип. 12. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.12.33

9. Європейська регіональна політика: підручник / за ред. Крисоватого А. Ліщинського І. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ЗУНУ», 2020. 236 с.
10. Європейська Хартія місцевого самоврядування. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text) (дата звернення 30.04.2024)
11. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід країн Вишеградської четвірки: методичний посібник / Р. Шарлея та ін. Київ: Міжнародний Вишеградський фонд, 2018. 76 с.
12. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади в Україні. Головна. Веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення 24.04.2024)
13. Застосування теорії змін у стратегічному плануванні в об'єднаних територіальних громадах. Практичний посібник / Упорядниця Нижник О. М. 2020. 90 с.
14. Київ Інформ Сіті. Каталог. Веб-сайт. URL: [https://kyiv.inform.city/-ua/-sp/rauon/rauon\\_uk/ra\\_45/](https://kyiv.inform.city/-ua/-sp/rauon/rauon_uk/ra_45/) (дата звернення 22.04.2024)
15. Кодекс кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень, 2009, Рада Європи. URL: <https://rm.coe.int/16802eeddb> (дата звернення 23.04.2024)
16. Мельничук А., Лошицька В., Гнатюк С., Огійчук Н., Пісоцька К., Баришполь С. Концепція інтегрованого розвитку територіальної громади як інструмент стратегічного управління. *Економічна та соціальна географія*, 2022, Вип. 87. С. 61-71. DOI: <https://doi.org/10.17721/2413-7154/2022.87.61-71>
17. Місцевий економічний розвиток і місцева демократія: діалоги зі стейкхолдерами: Путівник для лідерів громад / Упорядник С. Панцир. Київ: Юстон, 2020. 128 с.
18. Ольчак М. Партисипативне стратегічне планування в органах місцевого самоврядування. Посібник для об'єднаних територіальних громад. Варшава: Фонд розвитку місцевої демократії, 2017. 107 с.

19. Остапенко П. О. Трансформація адміністративно-територіального устрою Полтавської області: суспільно-географічне дослідження. дис. ... канд. геогр. наук: 11.00.02 / Київськ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2018. 282 с.
20. Офіс Ради Європи в Україні: Головна. Веб-сайт. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/home> (дата звернення 29.04.2024)
21. Офіційний сайт Ставищенської селищної територіальної громади: Головна. Веб-сайт. URL: <https://stav-gromada.gov.ua> (Дата звернення 30.04.2024)
22. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Державне управління: науковий вісник*, 2021, №1 (7).195-215. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7))
23. План заходів на 2024-2026 роки з реалізації Стратегії розвитку Ставищенської селищної територіальної громади на 2024-2030 роки. Офіційний сайт Ставищенської селищної громади. URL: <https://stav-gromada.gov.ua/docs/1568359/> (дата звернення 28.04.2024)
24. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Ставищенської селищної територіальної громади на 2024-2025 роки. Офіційний сайт Ставищенської селищної громади. URL: <https://stav-gromada.gov.ua/programi-10-14-45-13-03-2023/> (дата звернення 28.04.2024)
25. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015. Офіційний вісник України. 2015. №18. ст. 470
26. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-na-20212027-t50820> (дата звернення 27.04.2024)

27. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022. №265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text> (дата звернення 25.04.2024)
28. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016. №75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#Text> (дата звернення 29.04.2024)
29. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997. №280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. №24. ст. 170.
30. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки: Указ Президента України від 27.09.2021. №487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> (дата звернення 29.04.2024)
31. Про стратегічну екологічну оцінку: Закон України від 20.03.2018. №2354-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text> (дата звернення 24.04.2024)
32. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019. №722/2019 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення 29.04.2024)
33. Рекомендації Комітету міністрів Ради Європи «Про участь громадян у місцевому публічному житті», 2018. Рада Європи. URL:

<https://rm.coe.int/recommendation-cmrec-2018-4-participation-of-citizens-ukr/168097ed39> (дата звернення 23.04.2024)

34. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навчальний посібник. Київ: ФОП Гуляєва В. М., 2019. 244 с.
35. Сторонянська І., Патицька Х., Дуб А. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: антикризові інструменти у воєнний та післявоєнний період. Посібник для органів місцевого самоврядування. Львів: 2022, 71 с.
36. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навчальний посібник / Берданова О. В. та ін. Київ, 2017. 121 с.
37. Стратегічний план розвитку громади ( на прикладі Бучанської міської ради). Практичний посібник АМУ для громад (видання третє). Модуль 5. Київ: 2021. 41 с. Асоціація міст України. URL: [https://auc.org.ua/sites/default/files/library/modul\\_5.pdf](https://auc.org.ua/sites/default/files/library/modul_5.pdf) (дата звернення 26.04.2024)
38. Стратегія розвитку Київської області на 2021-2027 роки: Офіційний сайт Київської обласної військової адміністрації URL: <https://koda.gov.ua/kiivshhina/rozvytok-regionu/strategiya-rozvytku/> (дата звернення 26.04.2024)
39. Стратегія розвитку Ставищенської селищної територіальної громади на 2024-2030 роки. Офіційний сайт Ставищенської селищної територіальної громади. URL: <https://stav-gromada.gov.ua/docs/1568359/> (дата звернення 30.04.2024)
40. Телешман В. А. Суспільно-географічне дослідження потенціалу розвитку територіальних громад Чернівецької області. дис. ... канд. геогр. наук: 11.00.02 / Київськ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2022. 296 с.
41. Ткачук А., Кашевський В., Мавко. П. Стратегічне планування у громаді: навчальний модуль / Київ: Легальний статус, 2016. 96 с.

42. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навчальний посібник / Берданова О. В. та ін. Київ: 2017. 129 с.
43. Успішна територіальна громада: будуємо разом / Бриль М. та ін. Харків: Видавничий будинок Фактор, 2018. 128 с.
44. Хошуляк О. Концептуальні основи стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. *Економічний дискурс*. 2021. Випуск 3-4. С. 79-86. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-2-8>
45. Ciegis R. Gineitiene D. Participatory aspects of strategic sustainable development planning in local communities: case of Lithuania *Technological and Economic Development of Economy*, 2008, 14:2. 107-117. DOI: 10.3846/1392-8619.2008.14.107-117.
46. Davis S. D. Strategic planning in small communities: a manager's manual. Washington. ICMA, 2022. 46 p. URL: [https://icma.org/sites/default/files/2022-09/Strategic%20Planning%20in%20Small%20Communities%20Final\\_1.pdf](https://icma.org/sites/default/files/2022-09/Strategic%20Planning%20in%20Small%20Communities%20Final_1.pdf)  
(дата звернення 30.04.2024)
47. Four local government strategic planning examples. ClearPoint strategy. Веб-сайт. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/government-strategic-plan-examples> (дата звернення 28.04.2024)

## ДОДАТКИ

### Додаток А

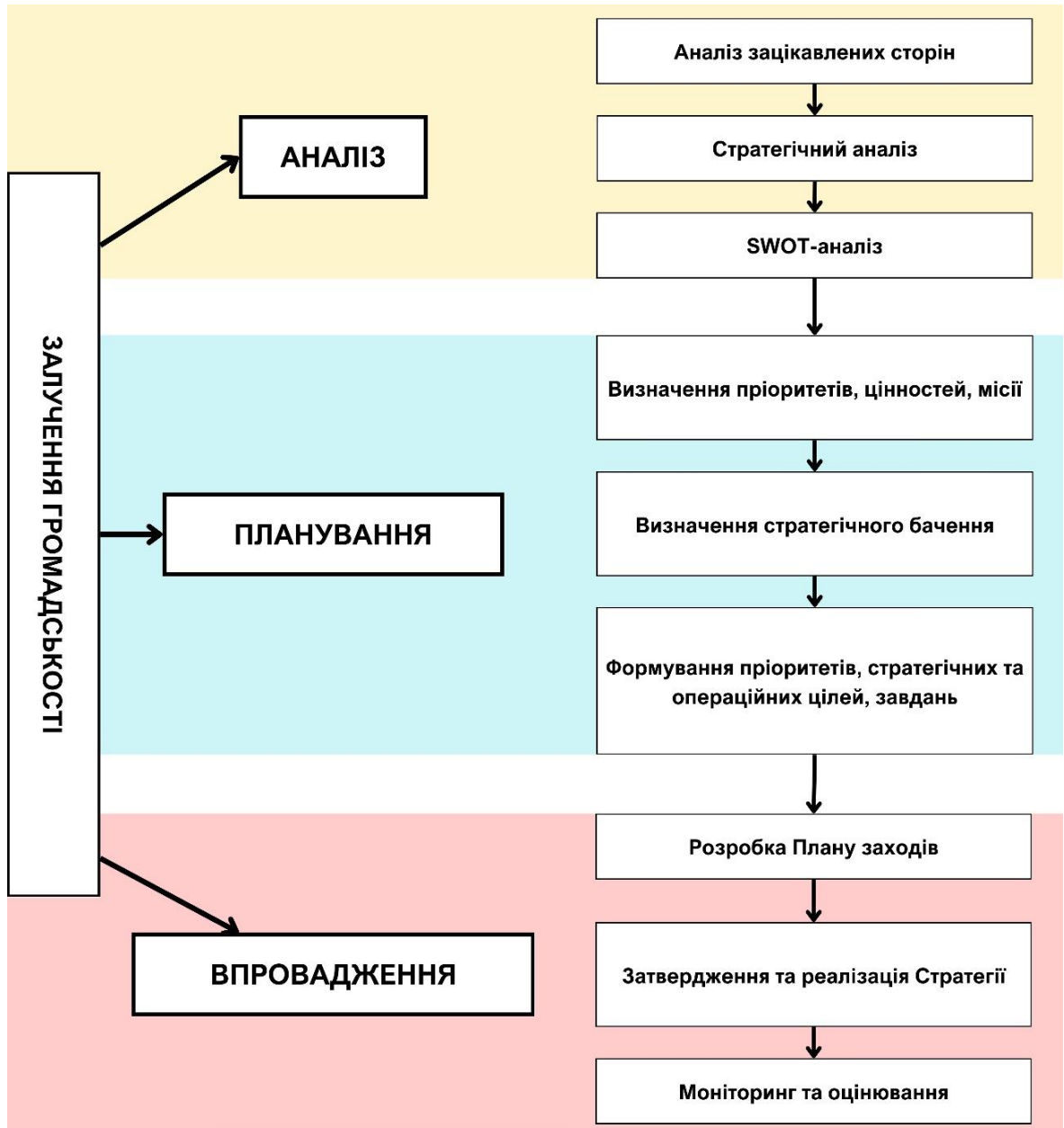


Схема процесу стратегічного планування громади (побудовано автором за даними [27], [42])

**SWOT-аналіз розвитку Ставищенської селищної громади (складено автором)**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кваліфікований управлінський склад</li> <li>• Вигідне географічне положення на перетині важливих автошляхів</li> <li>• Достатня кількість земельних ділянок та інших об'єктів для інвестування</li> <li>• Наявність значної кількості природних ресурсів</li> <li>• Наявність кваліфікованих кадрів</li> <li>• Розвинена виробнича інфраструктурна мережа</li> <li>• Наявність об'єктів історико-культурної спадщини</li> <li>• Наявність біопарку, який приваблює до громади відвідувачів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пасивність мешканців в плані інтеграції та громадської участі</li> <li>• Низький рівень взаємодії влади з мешканцями громади</li> <li>• Негативні демографічні процеси, депопуляція населення</li> <li>• Мала кількість робочих місць з гідною оплатою праці, відтік робочої сили</li> <li>• Брак інвестицій та власних фінансових ресурсів</li> <li>• Зношена комунальна інфраструктура</li> <li>• Незадовільний стан дорожнього покриття та тротуарів</li> <li>• Недостатня кількість місць для проведення дозвілля та інтеграції громади</li> <li>• Низький рівень поводження з ТПВ, наявність стихійних сміттєзвалищ</li> </ul>
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наближеність до міста Києва як полюсу розвитку</li> <li>• Посилення ролі траси Київ-Одеса як транспортної артерії</li> <li>• Підвищення попиту на сільськогосподарську продукцію</li> <li>• Зменшення кількості адміністративних бар'єрів для ведення бізнесу</li> <li>• Фінансова чи інституційна допомога через програми міжнародної технічної підтримки</li> <li>• Реформа цифровізації в Україні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Погіршення законодавчих умов для розвитку громад</li> <li>• Загострення війни з РФ</li> <li>• Зниження економічної активності в державі</li> <li>• Фінансова нестабільність, ріст інфляції</li> <li>• Енергетична криза</li> <li>• Висока конкуренція з боку інших громад</li> </ul>

Додаток В

**Кількість та орієнтовний обсяг фінансування стратегічних проєктів місцевого розвитку Ставищенської селищної громади на 2024-2026 роки**

Програми (Стратегічні цілі)	Напрями (Операційні цілі)	Кількість проєктів місцевого розвитку, шт	Орієнтовний обсяг фінансування проєктів, тис. грн
Економічний розвиток території громади	1.1. Зростання конкурентоспроможності економіки населених пунктів		
	1.2. Розвиток території громади	11	20343,146
	1.3. Розвиток житлово-комунальної інфраструктури	7	96376,354
	1.4. Підвищення інвестиційної привабливості громади		
	1.5. Розвиток туристичної галузі		
Розвиток людського капіталу	2.1. Охорона здоров'я та здоровий спосіб життя людей	10	30359
	2.2. Якісна освіта для всіх	1	2000
Екологічна безпека та збереження довкілля	3.1. Ефективне управління поводження з відходами	1	30796
	3.2. Покращення стану водних об'єктів	1	56000
<b>Всього:</b>		<b>31</b>	<b>235874,5</b>

Складено на основі [23]

Онлайн-анкета для визначення громадської думки жителів Ставищенської ОТГ щодо процесу стратегічного планування (складено автором)

**1. Стать\***

- чоловік       жінка

**2. Ваш вік\***

- до 25 років     25-40     40-50     50-60     більше 60

**3. Ваш рід занять\***

- Підприємець (-ця)     Найманий працівник (-ця)     Службовець (-ця)  
 Студент (-ка)     Керівник (-ця)     Пенсіонер (-ка)     Безробітний (-а)

**4. Чи цікавитесь ви тим, як розвивається ваша громада? \***

- так, цікавлюсь     скоріше цікавлюсь     скоріше не цікавлюсь     ні, не цікавлюсь

**5. Чи знайомі ви зі стратегічним планом розвитку громади? \***

- так       ні

**6. Чи потрібен Ставищенській ОТГ стратегічний план розвитку? \***

- так       ні       важко відповісти

**7. Як Ви вважаєте, наскільки важливою є ваша думка при формулюванні стратегічних цілей та пріоритетів розвитку нашої громади? \***

- 1     2     3     4     5     важко відповісти

**8. Наскільки Ви готові брати участь в консультаціях чи громадських обговореннях щодо стратегічного планування громади? \***

- 1     2     3     4     5     важко відповісти

**9. Як ви оцінюєте рівень долучення громадськості до процесу стратегічного планування Ставищенської селищної громади? \***

- відмінно     добре     задовільно     незадовільно     важко відповісти

**10. Як ви оцінюєте рівень доступності інформації про стратегічне планування Ставищенської селищної громади? \***

- відмінно     добре     задовільно     незадовільно     важко відповісти

**11. Чи задоволені ви співпрацею місцевої влади громади із мешканцями та представниками бізнесу? \***

- Повністю задоволений (-а)     Скоріше задоволений (-а)     важко відповісти  
 Скоріше незадоволений (-а)     Повністю незадоволений (-а)

**12. Як Ви оцінюєте подальші перспективи розвитку нашої громади? \***

- Громада розвивається, є хороші перспективи     Громада занепадає, у неї немає перспектив  
 Громада розвивається, але подальших перспектив немає  
 Громада в своєму розвитку стоїть на місці     важко відповісти

**13. Оцініть важливість стратегічних напрямів розвитку Ставищенської селищної громади (оцініть за 5-ти бальною шкалою, де 5 - дуже важливий, 1 - зовсім неважливий) \***

	1	2	3	4	5	<i>важко відповісти</i>
1. Зростання економіки населених пунктів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Розвиток територій громади	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Розвиток комунальної інфраструктури	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Підвищення інвест. привабливості	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Розвиток туристичної галузі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Охорона здоров'я	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Якісна освіта для всіх	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ефективне поводження з відходами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Покращення стану водних об'єктів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Напишіть ваші ідеї та рекомендації щодо стратегічного розвитку Ставищенської селищної громади**

\_\_\_\_\_

**15. Якою Ви б хотіли бачити Ставищенську селищну громаду через 10 років?**

\_\_\_\_\_

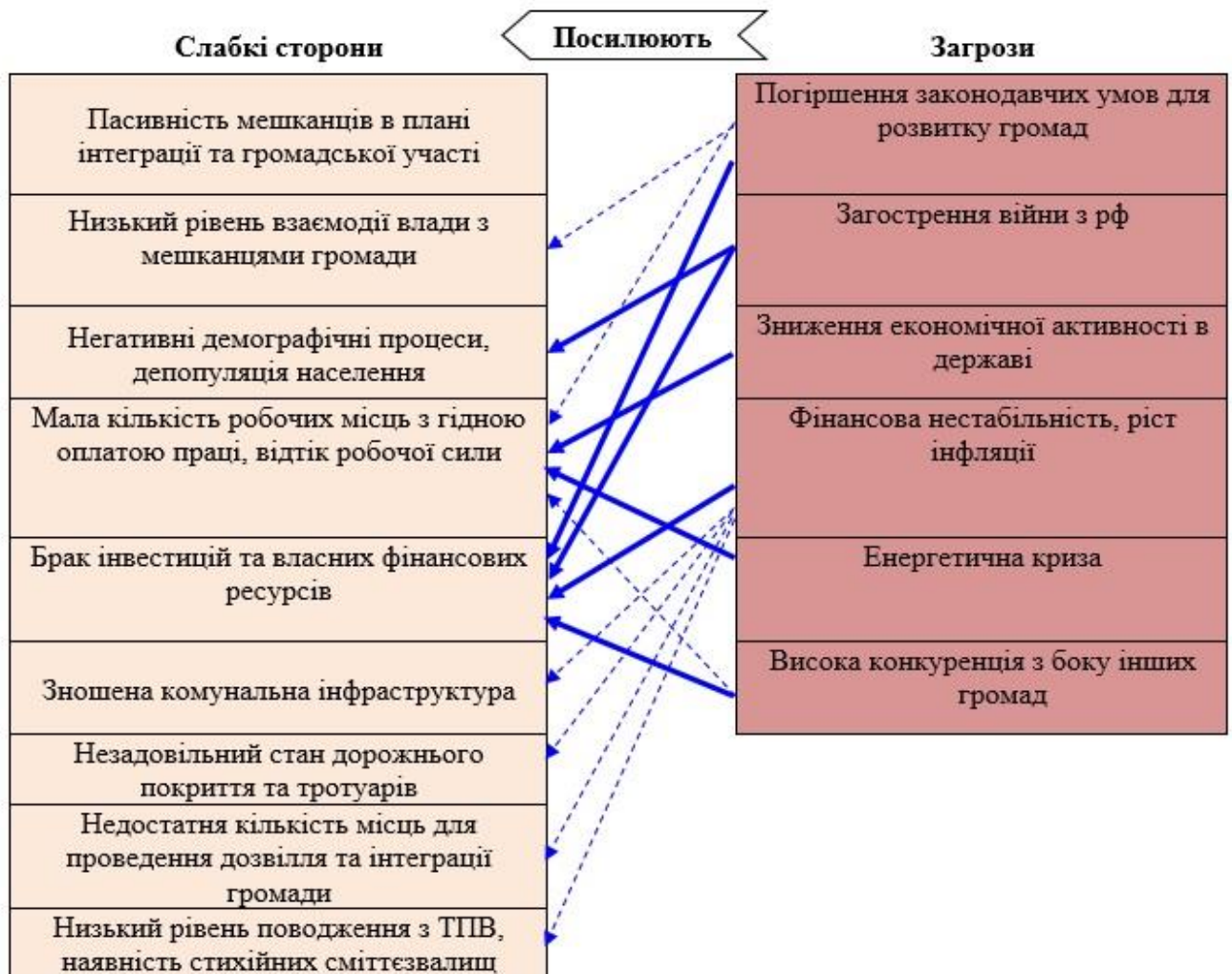
\* - відповіді на запитання обов'язкові



**Визначення порівняльних переваг розвитку Ставищенської селищної громади завдяки методу SWOT-матриці (побудовано автором)**



**Визначення викликів для розвитку Ставищенської селищної громади  
завдяки методу SWOT-матриці (побудовано автором)**



**Визначення загроз для розвитку Ставищенської селищної громади завдяки методу SWOT-матриці (побудовано автором)**

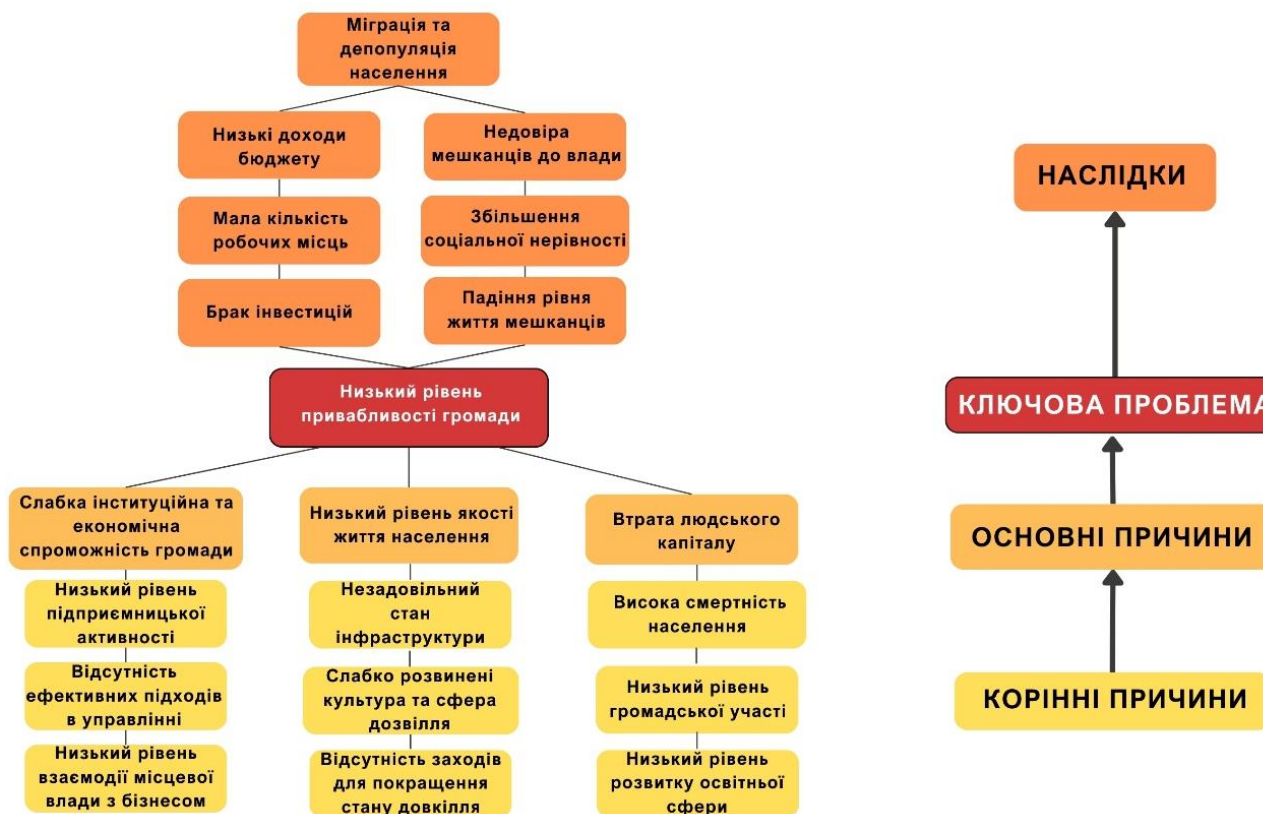
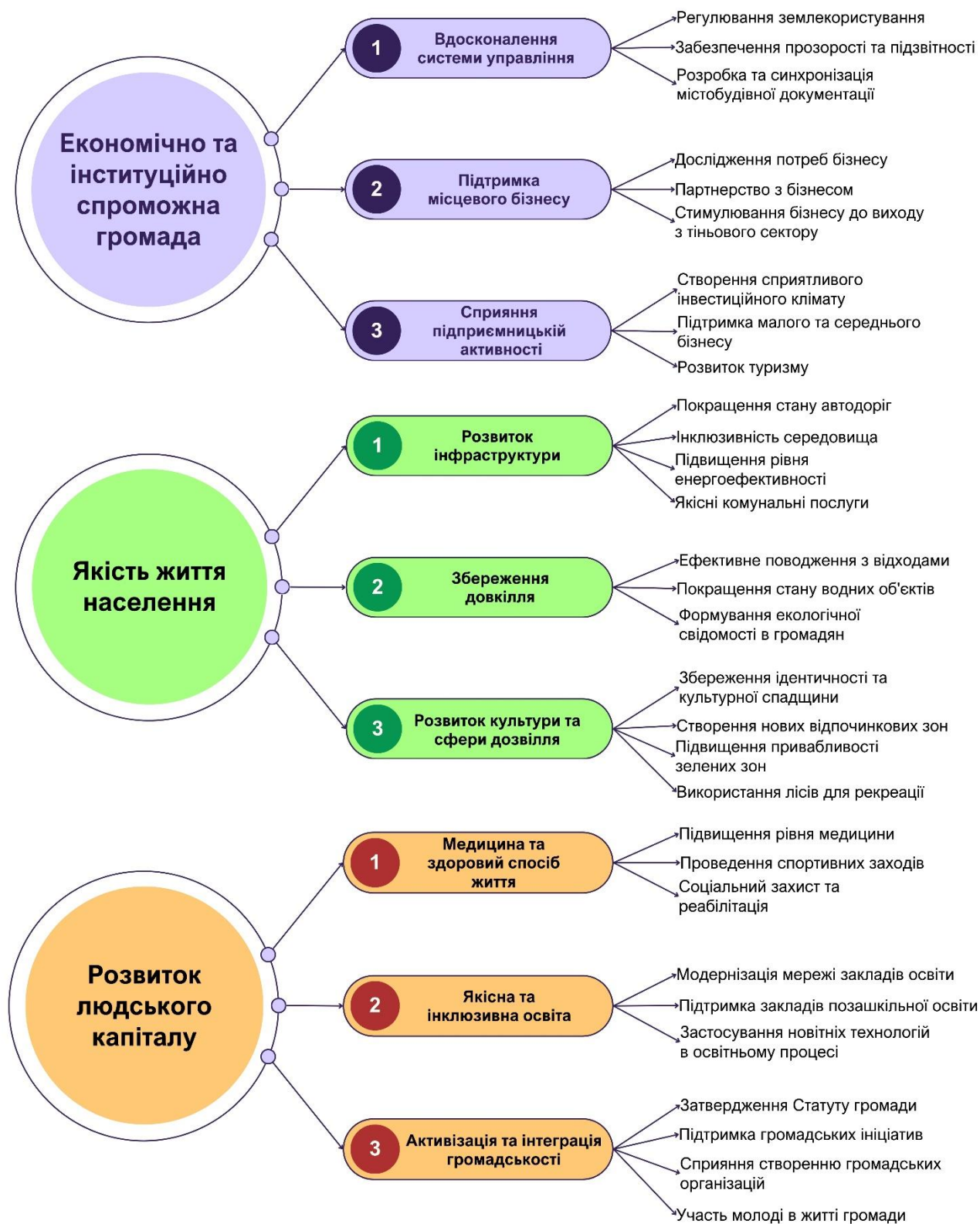


Схема причинно-наслідкового аналізу розвитку Ставищенської селищної громади (побудовано автором)



Дерево цілей для стратегічного планування розвитку Ставищенської селищної громади (побудовано автором)

## Стратегічна ціль 1



### Очікувані результати

- Підвищення рівня використання с/г земель;
- Збереження земельного фонду;
- Підвищення ефективності роботи влади;
- Сталий та збалансований розвиток громади;
- Підвищення ефективності діяльності місцевого бізнесу;
- Зменшення обсягів тіньового ринку;
- Створення нових робочих місць;
- Збільшення обсягу інвестицій;
- Збільшення доходів бюджету;
- Розвиток туристичної галузі.

### Індикатори

- Кількість інвентаризованих земельних ділянок, шт (га);
- Площа збереженого земельного фонду, га;
- Рівень задоволеності громадян роботою влади;
- Кількість затверджених проєктів містобудівної документації, шт;
- Обсяг реалізованих товарів та послуг, грн;
- Динаміка кількості зайнятих працівників;
- Обсяг залучених інвестицій, грн;
- Обсяг доходів місцевого бюджету, грн;
- Кількість реалізованих інвестиційних проєктів;
- Динаміка зростання середньої заробітної плати;
- Кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання туристичної галузі.

Особливості впровадження стратегічної цілі розвитку «Економічно та інституційно спроможна громада»

(побудовано автором)

## Стратегічна ціль 2



### Очікувані результати

- Підвищення рівня безпеки дорожнього руху;
- Забезпечення безпеки життєдіяльності громадян;
- Доступне середовище для всіх категорій мешканців;
- Зменшення енергетичної залежності громади;
- Підвищення якості надання житлово-комунальних послуг;
- Ліквідація стихійних сміттєзвалищ;
- Зменшення обсягів скиду стічних вод, покращення якості питної води;
- Зменшення обсягів шкідливих викидів в атмосферу;
- Збереження та відновлення культурних пам'яток;
- Розширення кількості пропозицій щодо проведення дозвілля.

### Індикатори

- Протяжність відремонтованого автошляху, км;
- Динаміка кількості дорожньо-транспортних пригод;
- Кількість встановлених пандусів, шт;
- Рівень задоволеності громадян безпековою ситуацією;
- Частка спожитої електроенергії з відновлюваних джерел енергії;
- Частка населення, яка має доступ до централізованих систем водопостачання та водовідведення;
- Кількість стихійних сміттєзвалищ, шт;
- Коефіцієнт відносного забруднення питної води з централізованих мереж водопостачання;
- Рівень забруднення атмосферного повітря;
- Кількість проведених культурних заходів;
- Кількість реставрованих та відновлених культурних пам'яток;
- Рівень задоволеності громадян наявною розважальною та відпочинковою інфраструктурою.

Особливості впровадження стратегічної цілі розвитку «Якість життя населення» (побудовано автором)

### Стратегічна ціль 3



#### Очікувані результати

- Зниження темпів природного скорочення населення;
- Покращення доступності медичних послуг;
- Забезпечення потреб громадян у фізичній підготовці;
- Забезпечення умов для реабілітації ветеранів та інших громадян з обмеженими можливостями;
- Забезпечення рівного доступу до якісної освіти;
- Створення сприятливого освітнього середовища;
- Збільшення чисельності громадян, які беруть участь в громадських заходах;
- Підвищення рівня співпраці між громадськістю та місцевою владою;
- Поява нових громадських рухів, посилення рівня місцевої демократії;
- Розвиток молодіжних організацій та ініціатив

#### Індикатори

- Динаміка показників народжуваності та смертності;
- Показники захворюваності за основними класами хвороб;
- Кількість проведених спортивних заходів;
- Рівень задоволеності громадян якістю надання соціальних послуг;
- Кількість осіб з обмеженими можливостями, які пройшли реабілітацію;
- Покращення показників успішності учнів у закладах освіти;
- Кількість інклюзивних освітніх програм;
- Середня кількість учасників на громадських заходах;
- Збільшення кількості реалізованих проєктів, ініційованих громадськістю;
- Зростання кількості громадських організацій;
- Кількість міні-грантів, виділених для реалізації ініціатив молоді

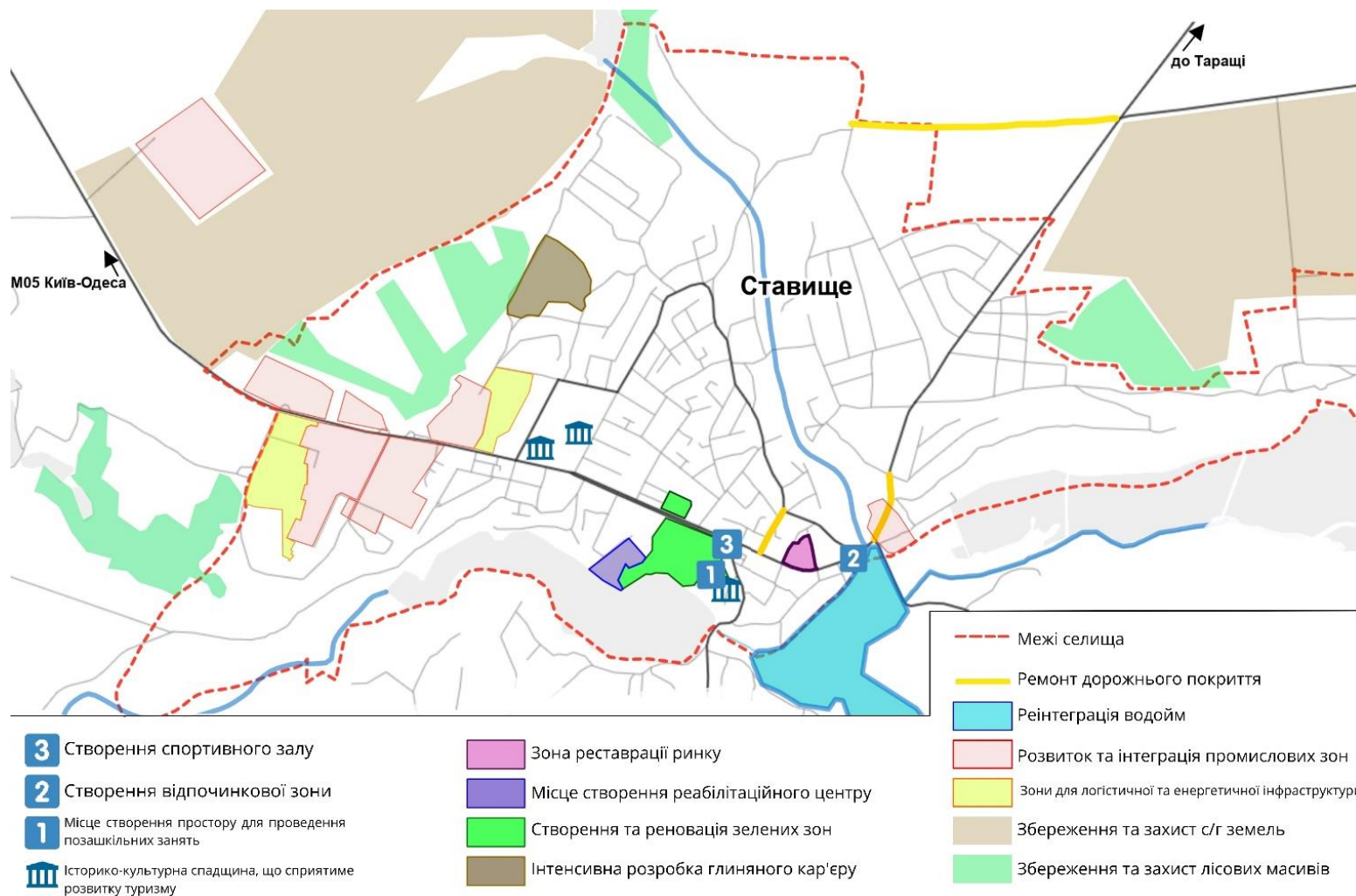
Особливості впровадження стратегічної цілі розвитку «Розвиток людського капіталу» (побудовано автором)

## Додаток Л

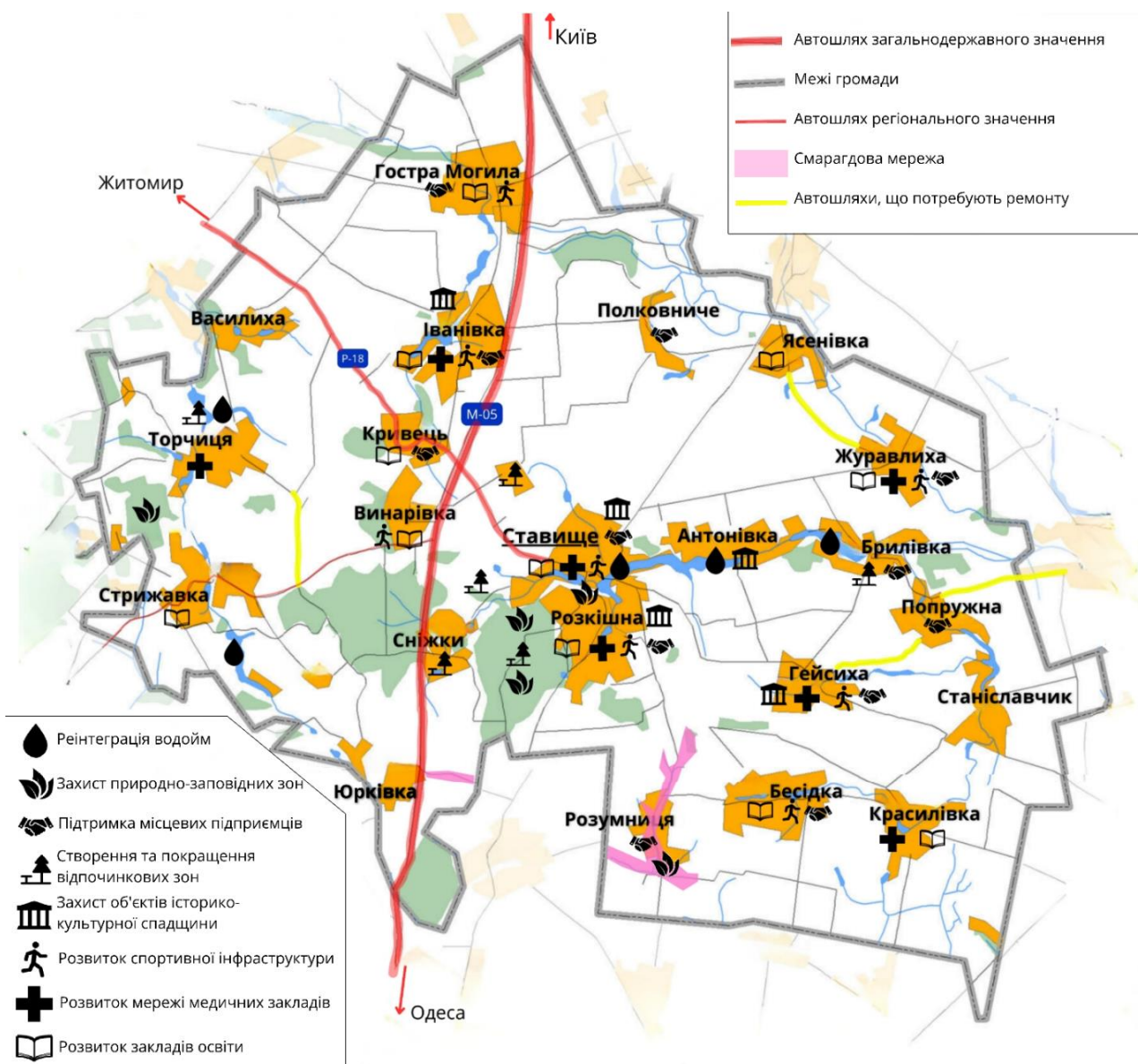
### Пропоновані стратегічні проєкти для впровадження в рамках Плану заходів на 2024-2026 роки (складено автором)

Назва проєкту	Стратегічне завдання, якому відповідає проєкт	Цілі, які будуть досягнуті внаслідок реалізації	Ключові заходи проєкту	Період реалізації	Вартість проєкту, тис. грн	Джерела фінансування
<b>Створення порталу геопросторових даних</b>	Розробка системи регулювання землекористування, збереження земельного фонду	Підвищення ефективності використання земель; збереження земельних ресурсів; збільшення доходів бюджету	Збір інформації про земельні ресурси громади; створення електронної бази даних; створення порталу просторових даних	2024-2026 рр.	10000	Місцевий, обласний бюджети, спонсорські кошти
<b>Модернізація та реорганізація Ставищенського ринку</b>	Підтримка малого та середнього бізнесу	Розвиток торгівлі; збільшення податкових надходжень; посилення ролі місцевого бізнесу	Створення технічної документації, реорганізації території; промоція місцевих виробників	2025 р.	3200	Місцевий бюджет, кошти підприємців
<b>Створення центру залучення інвестицій</b>	Створення сприятливого інвестиційного клімату та промоція інвестиційної привабливості	Залучення інвестицій до громади; розвиток підприємництва	Створення та забезпечення центру	2024 р.	1600	Місцевий бюджет
<b>Збереження історико-культурної спадщини та розвиток туризму</b>	Розвиток туристичної галузі через співпрацю з іншими громадами	Розвиток туристичної галузі; розвиток міжмуніципального співробітництва; збереження історико-культурних пам'яток	Створення туристичних маршрутів; промоція інвестиційної привабливості; обмін інформацією та ресурсами для подальшого розвитку галузі	2026 р.	5200	Міжмуніципальне фінансування, обласний бюджет

<b>Якісні комунальні послуги через публічно-приватне партнерство</b>	Якісні комунальні послуги	Підвищення якості надаваних комунальних послуг; зменшення видатків бюджету	Аналіз ситуації в комунальній сфері; створення публічно-приватного партнерства; оновлення комунальної інфраструктури	2025-2026 р.	6000	Місцевий бюджет, приватні кошти
<b>Створення реабілітаційного центру на базі колишнього дитячого санаторію</b>	Соціальний захист та реабілітація	Забезпечення мешканців регіону реабілітаційними послугами	Підготовка приміщення та обладнання; пошук кадрів; реклама послуг	2024 р.	3500	Місцевий, обласний бюджети, кошти інвесторів
<b>Створення відкритого творчого простору</b>	Підтримка закладів позашкільної освіти	Розвиток сфери культури; інтеграція громадськості	Облаштування простору	2024 р.	800	Місцевий бюджет
<b>Створення Центру підтримки громадських ініціатив</b>	Створення системи підтримки громадських ініціатив	Розвиток процесів партисипації	Створення та забезпечення центру	2024 р.	1600	Місцевий бюджет



Території для реалізації стратегічних проєктів у межах селища Ставище (побудовано автором)



**Модель функціонально-просторової структури території Ставищенської селищної громади (побудовано автором)**